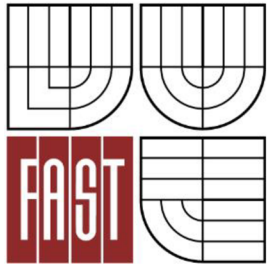




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA STAVEBNÍ**  
**ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## **MOTIVÁCIA A FIREMNÁ KULTÚRA V STAVEBNOM PODNIKU**

MOTIVATION AND THE FIRM CULTURE IN CONSTRUCTION COMPANY

**BAKALÁRSKA PRÁCA**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**JÁN KOTRÍK**

**VEDÚCI PRÁCE**  
SUPERVISOR

**PhDr. Dana LINKESCHOVÁ, CSc.**

BRNO 2016



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

**Studijní program** B3607 Stavební inženýrství  
**Typ studijního programu** Bakalářský studijní program s prezenční formou studia  
**Studijní obor** 3607R038 Management stavebnictví (N)  
**Pracoviště** Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Student** Ján Kotrík

**Název** Motivace a firemní kultura ve stavebním podniku

**Vedoucí bakalářské práce** PhDr. Dana Linkeschová, CSc.


**Datum zadání bakalářské práce** 30. 11. 2015

**Datum odevzdání bakalářské práce** 27. 5. 2016

V Brně dne 30. 11. 2015

  
.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu



  
.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

## **Podklady a literatura**

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

## **Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)**

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Motivace a firemní kultura ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
  - zvláštnosti a význam manažerské práce
  - motivace a firemní kultura
  - specifika stavebnictví
3. Empirická část
  - pracovní hypotézy motivace a firemní kultury ve stavebním podniku
  - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
  - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

## **Struktura bakalářské/diplomové práce**

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



PhDr. Dana Linkeschová, CSc.  
Vedoucí bakalářské práce

## **Abstrakt**

Moja bakalárska práca sa zaoberá motiváciou a firemnou kultúrou v stavebnom podniku. V teoretickej časti sú vymedzené základné pojmy z oblasti stavebníctva, motivácie a firemnej kultúry. Praktická časť je založená na dotazníku. Dotazník analyzuje súčasnú situáciu v stavebnom podniku a overuje hypotézy. Dvaja zamestnanci firmy následne v rozhovoroch vyjadrujú svoje názory na výsledky z dotazníka. V záverečnej časti sú zhodnotené výsledky a odporúčania pre zlepšenie motivácie a firemnej kultúry v stavebnom podniku.

## **Kľúčové slová**

Motivácia, firemná kultúra, stavebný podnik, demotivácia, zamestnanec.

## **Abstract**

My bachelor's thesis deals with motivation and firm culture in the construction company. In the theoretical part, there are specified basic concepts of building industry, motivation and firm culture. The practical part is based on the questionnaire. It analyses the actual situation of motivation and firm culture in the construction company and it verify the hypothesis. Then, two employees express their opinions on results of the questionnaire in the interviews. The results are evaluated in the final part and there are some recommendations for improvement of motivation and firm culture in the construction company.

## **Keywords**

Motivation, firm culture, construction company, demotivation, employee.

### **Bibliografická citácia VŠKP**

KOTRÍK, Ján. *Motivácia a firemná kultúra v stavebnom podniku*. Brno, 2016. 80 s., 12 s. príl. Bakalárska práca. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedúci práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

**Prehlásenie:**

Prehlasujem, že som bakalársku prácu spracoval(a) samostatne a že som uviedol(a) všetky použité informačné zdroje.

V Brne dňa 20.5.2016



---

podpis autora  
Ján Kotrík

**Pod'akovanie:**

Rád by som poďakoval za ochotu pri poskytovaní informácií zamestnancom firmy HOCHTIEF CZ a.s.. Ďakujem PhDr. Dane Linkeschovej, CSc. za jej pomoc, odborné rady, prejavenu ochotu, návrhy, nápady a konzultácie pri vedení tejto bakalárskej práce.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	10
2	TEORETICKÁ ČASŤ .....	11
2.1	Stavebný podnik .....	11
2.1.1	Charakteristika stavebného podniku .....	11
2.1.2	Vplyvy okolia .....	12
2.1.3	Špecifiká stavebníctva .....	13
2.2	Motivácia .....	13
2.2.1	Vymedzenie pojmu motivácia .....	13
2.2.2	Vymedzenie pojmu pracovná motivácia .....	14
2.2.3	Základné zdroje motivácie .....	14
2.2.4	Motív .....	16
2.2.5	Teórie motivácie .....	17
2.2.6	Vzťah motivácie a výkonu .....	20
2.2.7	Mzda .....	21
2.2.8	Demotivácia .....	22
2.3	Podniková kultúra .....	23
2.3.1	Vymedzenie pojmu podniková kultúra .....	23
2.3.2	Prvky podnikovej kultúry .....	24
2.3.3	Artefakty nemateriálnej povahy .....	26
2.3.4	Štruktúra podnikovej kultúry .....	27
2.3.5	Silná podniková kultúra a jej súvislosti .....	31
2.3.6	Zdroje podnikovej kultúry .....	33
2.3.7	Typológia podnikovej kultúry .....	34
2.3.8	Zmena podnikovej kultúry .....	43
3	PRAKTICKÁ ČASŤ .....	44
3.1	Hypotézy .....	44
3.2	Metóda výskumu .....	45
3.3	Charakteristika firmy .....	45
3.3.1	Základné informácie .....	45
3.3.2	História firmy .....	46



3.3.3	Profil firmy .....	46
3.3.4	Portfólio služieb .....	47
3.3.5	Management .....	47
3.3.6	Organizačná štruktúra .....	48
3.3.7	Ekonomické ukazovatele .....	49
3.4	Vyhodnotenie dotazníka .....	51
4	ČIASTOČNÉ ZÁVERY A ODPORÚČANIA .....	73
4.1	Overenie hypotéz .....	73
4.2	Zhrnutie výsledkov a odporúčania .....	75
5	ZÁVER .....	76
6	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	77
7	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	78
8	ZOZNAM PRÍLOH .....	80

# 1 ÚVOD

V mojej bakalárskej práci sa zaoberám motiváciou a firemnou kultúrou v stavebnom podniku. Podľa môjho názoru je táto téma v dnešnej dobe vo viacerých stavebných podnikoch zanedbávaná a podceňovaná. V takmer všetkých stavebných firmách sa v súčasnosti kladie najväčší dôraz iba na minimalizáciu nákladov a maximalizáciu zisku. Ostatné (aj keď dôležité) veci sú kladené na vedľajšiu koľaj a nie sú pre firmy prioritami. Silná firemná kultúra a dobre motivovaní zamestnanci však môžu v značnej miere prispieť k väčším ziskom, prosperite a efektívnosti firmy. Okrem toho však prinášajú do firiem ďalšie prvky, ktoré sú z hľadiska ľudských zdrojov veľmi dôležité (dobrá atmosféra, priateľské vzťahy s nadriadenými, priateľské vzťahy s kolegami, radosť z práce, zdravá súťaživosť, spolupráca, dôvera atď.).

V teoretickej časti svojej práce sa najskôr zaoberám charakteristikou stavebného podniku, vplyvmi okolia a špecifikami stavebníctva. Následne prechádzam ku problematike motivácie v stavebnom podniku. Začínam vymedzením pojmu motivácia a základnými zdrojmi motivácie. Pokračujem motívom, teóriami motivácie, vzťahom motivácie a výkonu, mzdou a demotiváciou. Posledná časť teoretickej časti je venovaná problematike podnikovej kultúry. Táto časť začína vymedzením pojmu podniková kultúra a prvkami podnikovej kultúry. Pokračuje artefaktmi nemateriálnej povahy, štruktúrou podnikovej kultúry, silnou podnikovou kultúrou, zdrojmi podnikovej kultúry a končí typológiou podnikovej kultúry.

Výskum v praktickej časti je založený na dotazníku, ktorý bol rozposlaný zamestnancom firmy HOCHTEF CZ a.s.. Výsledky dotazníka sú následne predložené dvom zamestnancom firmy, s ktorými sú urobené rozhovory. V rozhovoroch ma zaujíma ich pohľad na výsledky a taktiež ich návrhy na zlepšenie problémových oblastí. V závere navrhujem vlastné odporúčania, v ktorých vychádzam z výsledkov dotazníka a z rozhovorov. Tieto odporúčania sú navrhnuté za účelom zlepšenia motivácie a firemnej kultúry vo firme HOCHTIEF CZ a.s..

Cieľom celej bakalárskej práce je pomôcť firme HOCHTIEF CZ a.s. zlepšiť existujúcu situáciu týkajúcu sa motivácie a firemnej kultúry.

## 2 TEORETICKÁ ČASŤ

### 2.1 Stavebný podnik

Stavebný podnik je **organizačne ucelená jednotka**, ktorej vnútorné články (útvary, divízie, pracovné skupiny...) majú iba podmienenú samostatnosť, danú rozsahom delegovania právomoci a zodpovednosťou plynúcej z podnikového vedenia.

#### 2.1.1 Charakteristika stavebného podniku

Predmetom hospodárstva sú rozhodnutia o využívaní výrobných faktorov, s ktorými stavebný podnik disponuje, prostredníctvom ktorých by sa mali dostaviť stanovené výsledky a ciele (väčšinou ide o maximálny zisk).

Stavebný podnik sa zaoberá výstavbou novostavieb, starostlivosťou o hotové stavby, opravami hotových stavieb, modernizáciami, rekonštrukciami a búraním stavieb. Výsledkom činnosti stavebného podniku je dodávanie stavebných prác v stanovených termínoch a kvalite, ktoré sú dojednané s odberateľmi v uzavretých hospodárskych zmluvách

**Charakteristické vlastnosti stavebného podniku** sa dajú popísať z týchto hľadísk:

- **výrobne - technické:** spojenie ľudí a výrobných prostriedkov v stavebnom procese. Podnik potrebuje k práci pracovníkov, výrobné zariadenia, pohonné hmoty, energie, suroviny a taktiež hotové výrobky iných firiem.
- **sociologické:** kolektív ľudí predstavujúci vzájomné medziľudské vzťahy, v ktorom sa rozvíjajú sociálne vzťahy zamestnancov a zamestnávateľov. Vzniká pocit súdržnosti s podnikom, zapojenia sa do jeho činností, pocit hrdosti za vykonanú prácu a taktiež zodpovednosť za správne smerovanie a fungovanie podniku.
- **organizačné:** stavebný podnik má svoju špecifickú organizačnú štruktúru, ktorá určuje smer zadávania a kontroly jednotlivých úloh a taktiež vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými.
- **právne:** stavebný podnik sa nachádza v právnom prostredí krajiny, v ktorej pôsobí a riadi sa písanými a nepísanými zákonmi, ktoré v tejto krajine platia. Je (väčšinou) právnickou osobou, ktorá má svoje práva a povinnosti.

- **ekonomické:** pre samostatný stavebný podnik v tržnom prostredí je charakteristický princíp samofinancovania.

### 2.1.2 Vplyvy okolia

Každý stavebný podnik je ovplyvňovaný prostredím, v ktorom pôsobí. Jednotlivé vplyvy okolia sa z hľadiska pôsobenia rozdeľujú na priame a nepriame. **Nepriame faktory sú:**

- **politické** – vyplývajú z hospodárskej politiky štátu. Majú veľký vplyv na formulovanie stratégie podniku, napríklad rozhodnutiami štátu v oblasti daňových predpisov, cenovej politiky, zahraničného obchodu, zamestnancov, životného prostredia atď. Opatrenia štátu nemusia byť iba obmedzujúceho charakteru, ale môžu mať aj ochrannú funkciu. Ochrannú funkciu môžu mať pri poskytovaní štátnych dotácií, grantov, alebo pri štátnych zákazkách.
- **ekonomické** – patrí sem úroveň inflácie, vývoj sa svetových a domácich trhoch, úroková miera, kúpna sila atď.
- **sociálne** – vývoj spoločnosti z kultúrneho, historického a demografického hľadiska ovplyvňuje zmeny a vývoj ľudských hodnôt, potrieb, postojov, životného štýlu atď.

**Priame faktory sú:**

- **dodávatelia** – ovplyvňujú náklady v stavebnom podniku.
- **zákazníci** – keďže je činnosť podniku zameraná na uspokojenie potrieb zákazníkov, sú to práve oni, ktorí určujú smerovanie podniku.
- **konkurencia** – udržanie konkurencieschopnosti podniku medzi ostatnými podnikmi s podobným alebo rovnakým zameraním.
- **veritelia** – väčšina stavebných podnikov potrebuje veriteľov z dôvodu financovania veľkých investičných celkov. Môže ísť o banku, iný podnik alebo o obchodného partnera.
- **trh práce** – dôležitosť získania potrebného počtu kvalifikovaných zamestnancov. Problém môže spôsobiť nezamestnanosť alebo neschopnosť nájsť dostatočný počet pracovníkov s potrebnou kvalifikáciou. [7, s. 12-16]

### 2.1.3 Špecifiká stavebníctva

Vďaka stavebníctvu môže byť uspokojená základná individuálna potreba človeka – ochrana pred nepriaznivými vplyvmi počasia (bývanie).

Vývoj celej makroekonomickej situácie sa dá odhadnúť podľa vývoja v stavebníctve. Stavebníctvo sa považuje za **indikátor vývoja národného hospodárstva**. Práve na ňom sa najskôr prejaví recesia alebo konjunktúra.

V súčasnosti sa v stavebníctve používa veľké množstvo stavebných strojov, ktoré výrazne uľahčujú a zjednodušujú ľuďom prácu. **Mechanizácia** je potrebná, ale **ľudská manuálna práca** hrá stále významnú rolu.

Na robotníkov pri realizácii stavebných prác vplývajú **poveternostné podmienky** zemepisnej oblasti, v ktorej pracujú. Pracovníci musia za prácou dochádzať, poloha staveniska sa mení. **Cestovanie za prácou** hrá významnú rolu, obzvlášť vtedy ak sa jedná o väčšie vzdialenosti. **S mobilitou pracovného miesta** sú spojené aj **značné náklady** spojené s premiestňovaním techniky a pracovných prostriedkov.

V stavebných podnikoch je dôležitá práca **stavebných manažérov**, ktorá spočíva hlavne v **práci s ľuďmi**. Ich činnosť je nesmierne dôležitá pre dosahovanie stanovených cieľov, pretože rozdiel medzi úspechom a neúspechom výrazne ovplyvňujú práve ľudské schopnosti. [7, s. 8-17]

## 2.2 Motivácia

Pojem motivácia je veľmi široký. Zahrňuje v sebe snahu, túžbu, chcenie, pranie, tlak, očakávanie, žiadosť, potrebu, účel, záujem, cieľ atď. **Každé jednanie človeka, ktoré je cieľavedomé je jednaním motivovaným.**

### 2.2.1 Vymedzenie pojmu motivácia

Motivácia integruje a organizuje fyzickú a psychickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému cieľu. Je to súbor činiteľov predstavujúci vnútorné hnacie sily pre činnosti, ktoré usmerňujú jeho jednanie a prežívanie. [1, s. 183]

Motivácia určuje aktiváciu, smerovanie a pretrvávajúce správanie. Aktivácia rieši, prečo vlastne ľudia niečo robia. Smerovanie sa zaoberá tým, prečo ľudia robia práve tie veci, ktoré robia. Pretrvávajúce sa týka toho, prečo ľudia pri určitých aktivitách zotrávajú. [2, s. 273]

**Motivácia je vnútorný stav človeka, ktorý spôsobuje určité chovanie a jeho aktivitu.** [11, s. 62]

### **2.2.2 Vymedzenie pojmu pracovná motivácia**

**Práca, ktorá pracovníka uspokojuje je sama najlepším motivátorom. Pracovníci, ktorí považujú svoju prácu za významnú, sú s ňou spokojní a chodia do nej radi, sú motivovaní k tomu, aby ju vykonávali čo najlepšie.** [6, s. 59]

V pracovnej motivácii ide o spojenie osobných záujmov a úsilí účastníka pracovného procesu s potrebami organizačnej jednotky, prostredníctvom cieľavedomého pôsobenia vedúceho pracovníka. Vytvára sa určité správanie a myslenie vedených ľudí tak, aby cieľovo odpovedalo zámerom manažérov. [12, s. 161]

### **2.2.3 Základné zdroje motivácie**

Základné zdroje motivácie sú **potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.**

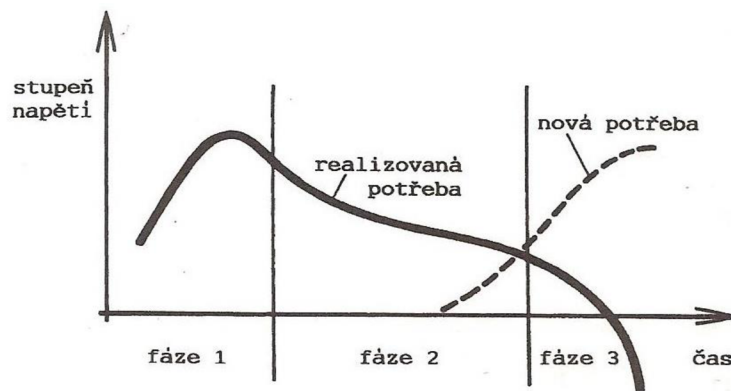
#### **➤ potreby**

Uspokojovanie potrieb človeka je jednou zo základných podmienok jeho existencie. Nemožnosť uspokojiť určitú potrebu vedie k prežívaniu niečoho nepriaznivého. *„Potreba je prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého pre život jedinca.“<sup>1</sup>*

Potreba sa vždy spája s činnosťou, ktorá je zameraná na odstránenie alebo prekonanie pociťovaného nedostatku. Pri pociťovaní určitej potreby vzniká napätie, ktoré klesá po jej uspokojení. [1, s. 186-187]

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7, s. 186



- fáze 1 - napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pocítovaného nedostatku  
 fáze 2 - spotřebování předmětu potřeby, naplňování potřeby  
 fáze 3 - uspokojení nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj napětí nově se vytvářející jiné potřeby
- — — realizovaná potřeba  
 - - - nová potřeba

Obrázok č. 1 – Proces uspokojovania potrieb<sup>2</sup>

Rozmanitosť potrieb človeka je široká. Na prvom mieste je uspokojenie základných biologických potrieb, ktoré zabezpečujú biologickú existenciu človeka a rovnováhu ľudského organizmu. Na druhom mieste sú potreby spojené so spoločenským spoložitím jedinca s druhými ľuďmi a s jeho postavením v spoločnosti.

Sociálne pôsobenie ovplyvňuje motiváciu ľudského jednania. Jednanie človeka je ovplyvňované štyrmi potrebami, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí bez ohľadu na ich kultúrnu vyspelosť. Rozdiel je iba v pomernom zastúpení týchto položiek. Sú to: **prianie po nových skúsenostiach, túžba po bezpečnosti a istote, túžba po uznaní, túžba po citovej odozve.**

#### ➤ návyky

Základom životného režimu človeka sú návyky. Návyk sa dá charakterizovať ako **opakovaný, ustálený a zautomatizovaný spôsob jednania človeka v určitej situácii.**

---

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7, s. 186

Vytvorenie žiadúcich (pracovných) návykov je neľahká, ale veľmi dôležitá úloha. Môžu však vznikáť aj škodlivé (pracovné) návyky, označované ako zlovyky. Ich počet je treba eliminovať.

#### ➤ **záujmy**

Na motivácií sa neodmysliteľnou mierou podieľajú záujmy. Predmetom záujmu môže byť objekt, jav, činnosť alebo iná osoba. [1, s. 186-189]

*„Záujem je možno charakterizovať ako trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov skutočnosti.“<sup>3</sup>*

Význam záujmu prispieva k charakteristike osobnosti – **človek je posudzovaný na základe zamerania na určitú oblasť záujmov**. Záujmy podnecujú človeka k aktivite a obohacujú jeho prežívanie. Taktiež rozvíjajú jeho znalosti a schopnosti a rozširujú prehľad v danej problematike.

#### ➤ **ideály a hodnoty**

Ideál predstavuje model, vzor, ktorý má človeku slúžiť **na usmerňovanie jeho jednania**. Vzniká pôsobením spoločenského vplyvu. Značnou mierou naň pôsobia morálne a právne normy, životné skúsenosti a životná filozofia človeka.

Hodnota je niečo, **čo si človek váži** a zároveň je to pre neho žiaduce. Ovplyvňuje výber správnych spôsobov a cieľov jednania človeka. Vzniká tak hodnotový systém, ktorého obsahom je to, **čomu človek dáva vo svojom živote prednosť**. [1, s. 189-190]

### **2.2.4 Motív**

Motív je každá vnútorná pohnútko človeka, ktorá podnecuje jeho chovanie. [11, s. 62]

---

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7, s. 189



Určuje smer jednania človeka a taktiež intenzitu a priebeh jeho činností. Motív sa dá označiť aj ako dôvod jednania človeka. **Porozumieť jednaniu človeka znamená poznať jeho prístup k situácií, odhaliť jeho motívy.** Účinok motívu trvá až pokým nie je naplnený, uspokojený. Následne motív vyhasína. [1, s. 185]

#### **Pracovné motívy ľudí sú rôzne:**

- **peniaze** – sú dôležitým motívom pre mnohých ľudí. Ak má zamestnávateľ dostatok finančných prostriedkov a zamestnáva ľudí, ktorých hlavným motívom sú peniaze, dokáže z nich dostať maximum. Na druhej strane sú ľudia, pre ktorých financie v práci nehrajú až takú veľkú rolu. Ich hlavné motívy sú iné.
- **osobné postavenie** – potreba viesť ľudí, riadiť, rozhodovať a taktiež pýcha na svoje dosiahnuté postavenie.
- **pracovné výsledky, výkon** – zamestnanci, pre ktorých sú pracovné výsledky a výkon hlavným motívom a snažia sa v nich vynikať sú motorom firmy. Sú súťaživí a snažia sa byť vo všetkom najlepší.
- **priateľstvo** – dôležitá je dobrá atmosféra na pracovisku a dobré medziľudské vzťahy.
- **istota** – pri tomto motíve nehrá veľkú rolu vysoké postavenie alebo príjmy. Podstatná je istota aj s málom. Pre ľudí, ktorých je istota prvoradá nie je typické riskovanie, riadia sa poctivo predpismi.
- **odbornosť** – je dôležitá pre pracovníkov, ktorí sa snažia vynikať hlavne vo svojej profesii a preferujú svoj profesionálny rozvoj.
- **samostatnosť** – je významná pre ľudí, ktorí nemajú radi nad sebou nadriadeného a chcú byť pri práci samostatní a robiť vlastné dôležité rozhodnutia.
- **tvorivosť** – preferujú ľudia, ktorí majú potrebu vytvárať niečo nové, môžu vymýšľať a vytvárať nové veci. Sú veľmi kreatívni. [3, s. 42-43]

### **2.2.5 Teórie motivácie**

#### ➤ **Maslowova teória**

Psychológ Maslow vychádza z toho, že existuje päť úrovní potrieb, ktoré sa snažia ľudia uspokojovať. Prvé sú **fyziológické potreby** – dýchanie, jedlo, pitie, spánok,

rozmnožovanie. Ak sú uspokojené fyziologické potreby, človek si potrebuje uspokojiť **potreby bezpečia a istoty**. Do tejto kategórie potrieb patrí ochrana proti hrozbám a stratám. Nasledujú **sociálne potreby** – potreba lásky, priateľstva a príslušnosti k nejakej skupine. Na štvrtom mieste je **potreba uznania**, ktorá v sebe zahrňuje pocit ocenenia a rešpektovania druhými ľuďmi. Na vrchole rebríčka potrieb je **potreba seberealizácie**. Táto potreba je splnená ak človek vykonáva prácu, ktorú má rád a naplno využíva svoj potenciál.

**Pod pojmom seberealizácia sa dá predstaviť aj snaha človeka byť čo možno najlepší v rámci všetkých svojich schopností a možností. [10, s. 95]**



Obrázok č. 2 – Maslowova pyramída potrieb<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, s. 65

### ➤ **McGregorova teória potrieb X a Y**

Profesor Douglas McGregor vychádzal z pozorovania v amerických priemyslových firmách a v roku 1960 publikoval svoje názory. Tvrdil, že manažérska stratégia – **teória X** vychádza z nasledujúcich predpokladov:

- ľudia pracujú neradi a práci sa (ak je to možné) vyhýbajú
- za prácu im musí byť navrhnutá odmena (pretože ju nemajú radi) alebo sa im musí pohroziť trestom ak prácu neodvedú
- ľudia sa vyhýbajú zodpovednosti, majú nízke ambície a dávajú prednosť tomu, aby boli v práci riadení a kontrolovaní

McGregor upozornil, že takto sa nesprávajú všetci ľudia. Vytvoril **teóriu Y**. Tá vychádza z nasledujúcich predpokladov:

- ľudia pracujú radi a za správnych podmienok môžu mať z práce radosť
- riadia sa v skupine radšej sami, než by boli riadení niekým iným
- ak ľudia nájdu uspokojenie z vykonávanej práce, budú viazaní na zábery skupiny
- za správnych podmienok ľudia vyhľadávajú a prijímajú zodpovednosť
- tvorivosť ľudí je v značnej miere využívaná

**Podľa McGregora môže byť určitá práca pre človeka zdrojom uspokojenia a vykonáva ju dobrovoľne alebo môže byť zdrojom stresu a človek sa jej vyhýba.**

### ➤ **Herzbergova teória dvoch faktorov**

Americký profesor psychológie Frederick Herzberg skúmal kedy sa ľudia v práci cítia výnimočne dobre a kedy zas úplne zle. Na základe svojich prieskumov došiel k záveru, že faktory, ktoré vedú k uspokojeniu z práce sú úplne odlišné od faktorov, ktoré zapríčiňujú pracovné neuspokojenie. Stanovil **motivujúce faktory**, ktoré zapríčiňujú uspokojenie a určil aj **udržiavacie (hygienické) faktory**, ktoré nevyplývajú pozitívne na motiváciu a v nepriaznivom prípade zapríčiňujú neuspokojenie. **Motivujúcimi faktormi sú podľa neho dosiahnutie cieľa (úspech), uznanie, povýšenie, práca sama (zaujímavosť, rozmanitosť), možnosť osobného rastu a zodpovednosť (samostatnosť).** Za **udržiavacie faktory** stanovil podnikovú politiku a správu,

**medzil'udské vzťahy (s kolegami, podriadenými, nadriadenými), plat, istotu práce, životný štýl, pracovné podmienky a postavenie.** [11, s. 65-67]

➤ **Adamsova teória**

Vnímaná sociálna spravodlivosť vychádza z toho, že sa pracovník porovnáva s referenčnou skupinou (okolím). Svoju námahu, úsilie a výsledky posudzuje v podobe uznania a prémie a porovnáva ich s výsledkami a úsilím iných ľudí. Výsledkom je pocit spravodlivosti alebo nespravodlivosti. Hlavná myšlienka tejto teórie je, že ľudia sú motivovaní pokiaľ sa s nimi zaobchádza slušne, inak sú demotivovaní.

➤ **Vroomova teória**

Úsilie pracovníkov sa zvyšuje, čím je cieľ hodnotnejší, prítiažlivejší a atraktívnejší. Pracovník pracuje usilovne ak predpokladá, že jeho snaha bude viesť k žiaducim výsledkom (povýšenie, vyšší plat). Ak pracovník dosiahne svoj cieľ, tak to do budúcnosti ovplyvní jeho ďalšie pracovné výkony. Táto teória vysvetľuje vonkajšiu peňažnú motiváciu – čím je väčšia hodnota nejakej skupiny odmien a čím je vyššia pravdepodobnosť, že výška úsilia ovplyvňuje získanie týchto odmien, tým väčšie úsilie pracovník vynaloží. [13, s. 15]

➤ **McClellandova teória**

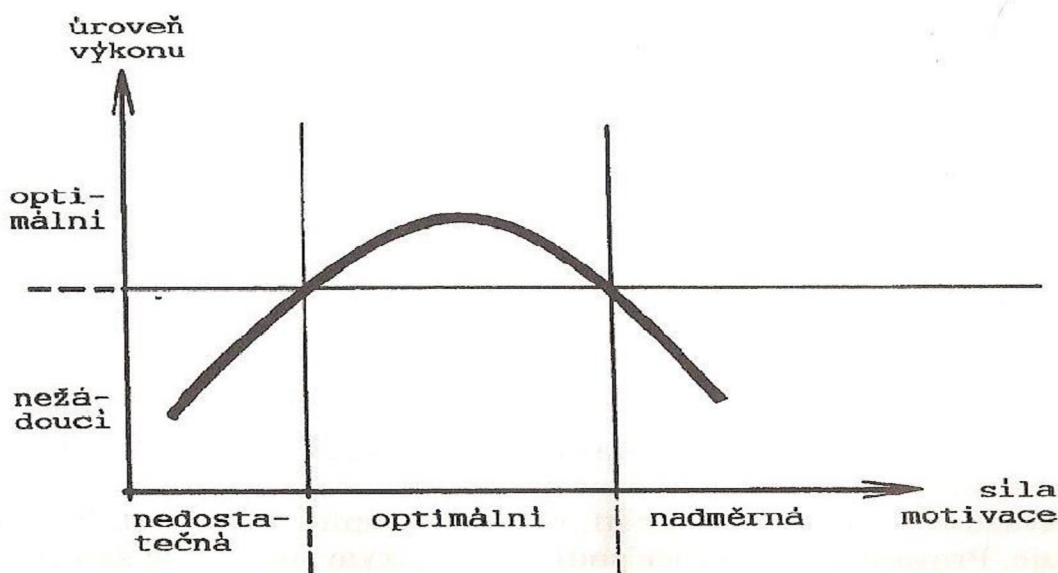
McClelland zdôrazňuje, že organizácie môžu pracovníkom poskytovať tri hierarchicky usporiadané úrovne motivácie, ktoré sú založené na potrebách:

- spojenectva a vzťahov
- moci, kontroly a vplyvu
- výkonu (úspechu) [12, s. 168]

## **2.2.6 Vzťah motivácie a výkonu**

Každý pracovný výkon má svoje **optimum**. Cesta k maximálnemu výkonu vedie cez optimálnu motiváciu. Premotivovanie alebo naopak nízka motivácia vedie k nízkym výkonom. Škála motivácie je u ľudí individuálna a premenlivá. Závisí na temperamente a stabilite osobnosti. Jeden podnet môže u dvoch rozdielnych ľudí vyvolať rozdielne výsledné úrovne motivácie. So vzrastajúcou intenzitou motivácie od optima klesá

výkonnosť, vzniká podráždenosť, úzkosť a môže to viesť až k úplnej strate výkonnosti. **Úzkosť** sa dá charakterizovať ako nerovnovážny stav, ktorý vytvára úsilie robiť niečo pre spevnenie alebo obnovenie rovnováhy, sebaistoty, posilnenie kladnej emočnej sféry. Spokojný a citovo vyrovnaný človek (bez úzkosti) v sebe nemá výzvu k aktivite, ktorá z úzkosti vyplýva. V tomto prípade nie je dôvod zvyšovať pracovné úsilie. **Mierna úzkosť** a strach sú pre zdravého človeka faktory zvyšujúce jeho aktivitu a pracovnú motiváciu. Mierna úzkosť uľahčuje výkonnosť, naopak **silná** ju ochromuje. Udržanie strachu na takej úrovni, kedy má ešte pozitívne účinky na pracovnú aktivitu je však veľmi zložitá úloha.



Obrázok č. 3 – Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu<sup>5</sup>

### 2.2.7 Mzda

**Nedostatok finančných prostriedkov vzbudzuje v ľuďoch nespokojnosť. Ich dostatok však nevedie k dlhodobej spokojnosti.**

---

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7, s. 184

Peniaze sú vysoko hmatateľný prejav uznania, ale tento pocit eufórie a uznania je iba krátkodobý. Vysoký plat alebo zvýšenie platu pracovník rýchlo akceptuje ako štandard a potom uprednostňuje iné faktory. Pre niektorých ľudí sú však peniaze aj napriek tomu najvýznamnejší motív. [13, s. 18-19]

Naopak, existujú ľudia, pre ktorých sú peniaze v ich rebríčku motívov na posledných miestach. Títo ľudia dávajú skôr prednosť osobnej slobode, zodpovednosti, oceneniu a rešpektu od druhých. [10, s. 98]

**Pri tejto problematike je dôležité rozpoznať a akceptovať odlišnosť zmýšľania a motívov rôznych ľudí.**

### **2.2.8 Demotivácia**

Pracovníci podniku môžu byť ovplyvňovaní niekoľkými faktormi, ktoré v nich vyvolávajú negatívne impulzy k ich jednaniu. Vzniká **demotivácia**.

**Nechcené motivačné dôsledky majú rôzny pôvod:**

- chybné vybraté motivačné nástroje, ktoré zapríčiňujú kontraproduktívne jednanie pracovníkov
- absencia niektorých riadiacich aktov
- chybné riadiace praktiky
- nevšímavosť voči vonkajším a vnútorným faktorom, ktoré vyvolávajú u pracovníkov frustráciu, apatiu a rozčarovanie

#### **➤ chybné vybraté motivačné nástroje**

Častý problém je nedomyslenie a nedocenenie, akým spôsobom sú motivačné nástroje aplikované v praxi.

**Nadmerné šetrenie** v rôznych oblastiach môže viesť k zvýšenej poruchovosti a k ďalším stratám. Nasledujú opravy, odstránenie problémov a poruchovosti. Vynaložené náklady na opravy môžu byť väčšie ako suma finančných prostriedkov, ktorá mala byť ušetrená. Vyplýva z toho, že **nadmerné šetrenie môže mať kontraproduktívne následky**.

➤ **absencia niektorých riadiacich aktov**

Ide o situáciu, keď manažéri dostatočne **neprezentujú svoje zámery, predstavy a vízie o budúcnosti** a prosperite firmy. Patrí sem aj **zadržovanie a filtrovanie informácií** pre svojich podriadených (môže to byť úmyselné alebo neúmyselné). Taktiež sa sem zaraďuje **nedostatočná informovanosť**.

➤ **chybné riadiace praktiky**

Patrí sem **uprednostňovanie niektorých pracovníkov pred druhými, vytváranie priateľských vzťahov iba s určitou skupinou pracovníkov, subjektivismus** pri manažérskych rozhodnutiach, **uzavretosť, tajnostkárstvo** a taktiež rozpor činov a slov.

➤ **nevšímavosť voči vonkajším a vnútorným faktorom**

Ide o **ignorovanie nápadov a návrhov podriadených** a nečinnosť v prípade vonkajších podnetov. Taktiež sem patrí **nevšímavosť a ľahostajnosť managementu**. [11, s. 67-68]

## **2.3 Podniková kultúra**

Vymedzenie tohto pojmu je **rôznorodé**. Existuje veľké množstvo definícií, ktoré vysvetľujú, čo to je podniková kultúra.

### **2.3.1 Vymedzenie pojmu podniková kultúra**

*„Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.“<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: Elita, spol. s.r.o., 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5, s. 181

Podniková kultúra predstavuje všeobecne zdieľané a relatívne stabilné názory, hodnoty a postoje, ktoré existujú v podniku. Ovplyvňuje ciele, nástroje a spôsoby jednaní. Je zdrojom motivácie a demotivácie, spokojnosti a nespokojnosti.

Podniková kultúra je to, ako sa robia veci v podniku. To, čo je pre podnik typické – zvyky, postoje, vzorce akceptovaného a neakceptovaného správania.

Je to vzorec názorov, hodnôt a naučených spôsobov zvládania situácií, ktoré sú založené na skúsenostiach vzniknutých v priebehu histórie podniku, a ktoré sú manifestované v materiálnych aspektoch a v správaní členov podniku. [8, s. 21-22]

Podniková kultúra je zbierka rituálov, symbolov, podnikových hrdinov a vlastných dejín, ktoré pôsobia pod povrchom a v značnej miere ovplyvňujú konanie ľudí na pracovisku.

Podniková kultúra predstavuje súhrn hodnôt, prístupov a predstáv, ktoré sú vo firme všeobecne akceptované a dlhodobo udržiavané.

Podniková kultúra je **duša podniku**, ktorá prezentuje uznávané normy a hodnoty. Normy a hodnoty určujú charakteristickú podnikovú klímu a spôsob akým sa majú ľudia v podniku správať. [5, s. 14-15]

### 2.3.2 Prvky podnikovej kultúry

Prvky podnikovej kultúry sú **základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty**.

#### ➤ artefakty

Artefakty môžu byť materiálnej a nemateriálnej povahy. Medzi artefakty **materiálnej povahy** patrí **materiálne vybavenie podniku, architektúra budov, produkty vytvárané podnikom, výročné správy atď.** Artefakty **nemateriálnej povahy** sú **jazyk, mýty, historiky, firemní hrdinovia, zvyky, ceremoniály, rituály a symboly**.

#### ➤ základné predpoklady

Je ich veľmi ťažké identifikovať, pretože u človeka fungujú úplne automaticky a nevedome. Sú to zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia považujú za



pravdivé a samozrejmé. Napríklad môže ísť o predpoklad, že ľudom sa dá vo firme veriť (alebo naopak neveriť).

#### ➤ **hodnoty**

Za hodnotu sa považuje niečo dôležité, čomu jednotlivec alebo skupina prikladá význam. Hodnoty sa premietajú do rozhodovania jednotlivca alebo skupiny a ovplyvňujú výber. Tvoria jadro podnikovej kultúry a sú považované za dôležitý nástroj utvárania podnikovej kultúry. Deklarované môžu byť navonok, za cieľom vytvárania imidžu organizácie. Individuálne hodnoty predstavujú to, čo je pre človeka osobne významné. Organizačné hodnoty sú výrazom toho, čomu sa prikladá význam v organizácii ako celku (čo si členovia podniku myslia, že by sa malo v podniku alebo mimo neho diať, pretože to považujú za dôležité a správne).

#### ➤ **postoje**

Ide o vzťah k pozitívnym alebo negatívnym pocitom, ktoré sa týkajú nejakej osoby, udalosti, veci alebo problému. Sú produktom hodnotenia a ovplyvňujú akčnú pohotovosť, ktorej uplatnenie v príslušnom jednaní závisí od situačných podmienok.

#### ➤ **normy**

Sú to nepísané pravidlá a zásady správania v určitých situáciách, ktoré skupina akceptuje ako celok. Týkajú sa pracovných činností (rýchlosť a kvalita práce, jednanie so zákazníkmi atď.), komunikácie v skupine, odevu atď. Dodržiavanie noriem v skupine býva členmi skupiny odmeňované, nedodržiavanie je trestané. Odmeny a tresty v skupine majú väčšinou citový charakter. Odmenou za dodržiavanie noriem býva akceptovanie, priateľské a milé správanie od ostatných členov. Trestom je odmietavé, chladné správanie, obmedzenie komunikácie atď. Skupinové normy majú v podniku veľký význam, pretože vymedzujú správanie, ktoré je alebo nie je akceptovateľné a tým regulujú každodenné správanie pracovníkov a zaisťujú stabilné prostredie.

### 2.3.3 Artefakty nemateriálnej povahy

#### ➤ jazyk

Jazyk odráža predpoklady a hodnoty zastávané v organizácii, formálnosť alebo neformálnosť vzťahov a je dôležitý z hľadiska vzájomného porozumenia, koordinácie a integrácie vo vnútri firmy.

#### ➤ historky

Historky sú „prifarbené“ príbehy, ktoré sa v minulosti v podniku stali. Vychádzajú zo skutočných udalostí, ale rôznymi ľuďmi sú podávané rôznym spôsobom. Historky sa ľahko pamätajú a sú emocionálne príťažlivé. Taktiež sú dôležitým indikátorom kultúry a významným nástrojom jej predávania.

#### ➤ mýty

Mýty nemajú racionálny základ. Vznikajú skôr preto, že ľudia potrebujú niečomu veriť. Od historiek sa odlišujú tým, že ich obsah je vymyslený.

#### ➤ zvyky

V podnikoch môže ísť o oslavy narodenín, večierky, zvyky spojené s povýšením alebo s odchodom do dôchodku (darčeky, oslavy) atď.

#### ➤ rituály

Ak sú zvyky spôsobmi správania, ktoré sú v podniku zažité, typické a bežné ide o rituály. Rituály majú navyše symbolickú hodnotu. Zahrňujú spôsoby správania v podniku, ktoré sú v danej situácii a v danom čase očakávané. Môže ísť napríklad o rituál zdravenia, komunikačné rituály pri stretnutiach pracovníkov z rôznych pozícií. Rituálom môže byť aj hlasovanie na porade alebo prijímanie nového zamestnanca.

#### ➤ ceremoniály

Sú to oslavy kultúry organizácie, ktoré zahŕňajú citovo pôsobivé prejavy a aktivity. Tieto poctivo pripravené slávnostné udalosti pripomínajú a posilňujú firemné hodnoty, oceňujú úspechy a oslavujú firemných hrdinov. Vytvárajú v pracovníkoch silné zážitky a posilňujú ich motiváciu a identifikáciu s podnikom.

➤ **hrdinovia**

Hrdinovia sú silným prvkom kultúry organizácie. Zosobňujú základné hodnoty v podniku a majú tieto funkcie:

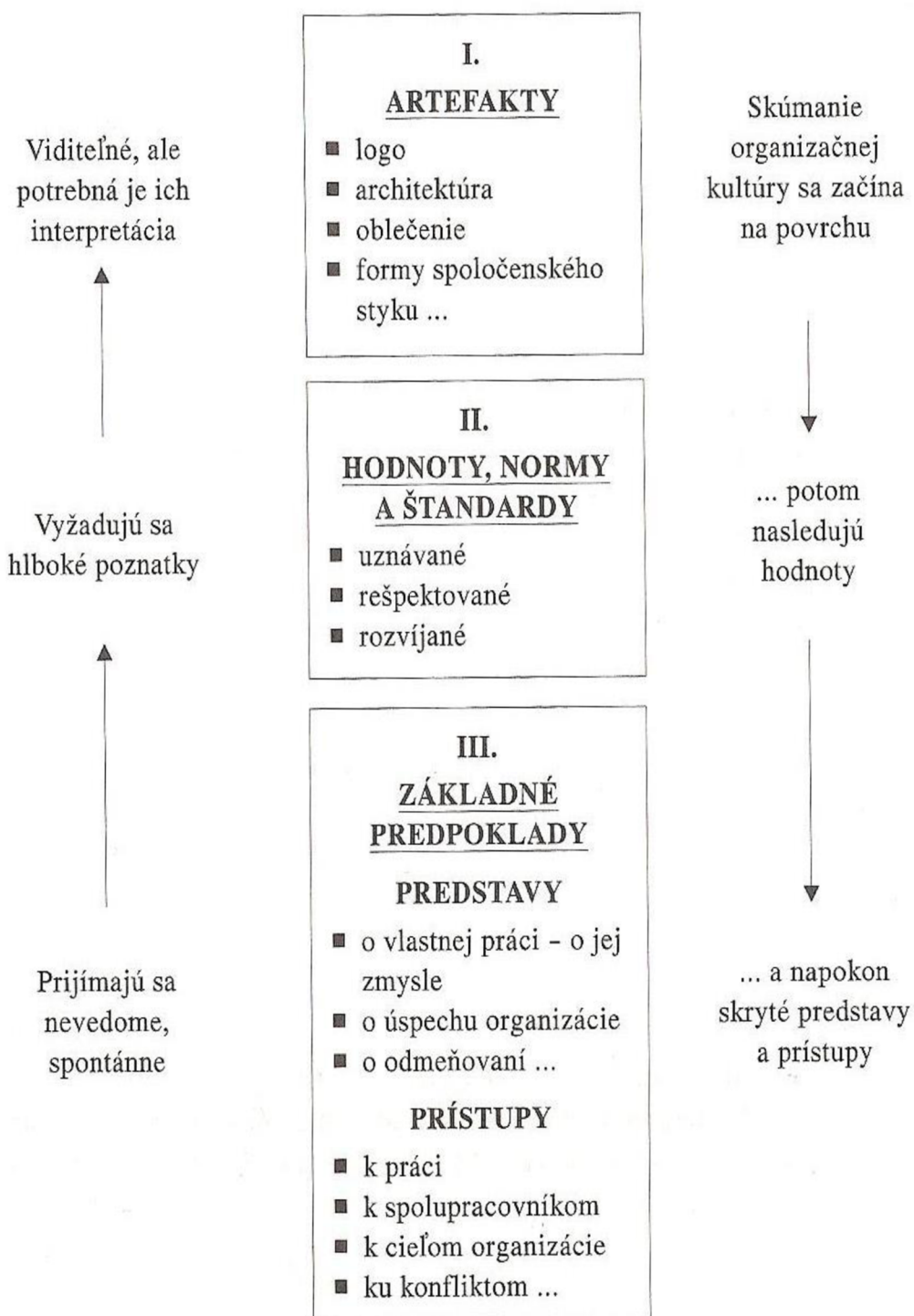
- motivujú zamestnancov
- symbolizujú podnik vonkajšiemu svetu
- zavádzajú vysoké štandardy výkonu
- udržujú a posilňujú jedinečnosť podniku
- dokladajú možnosť dosiahnutia úspechu pre každého zamestnanca

➤ **symboly**

Pod pojmom symbol sa môže rozumieť napríklad logo firmy alebo z druhého hľadiska môžu byť všetky aspekty podnikovej kultúry chápané ako symboly. [8, s. 22-26]

### **2.3.4 Štruktúra podnikovej kultúry**

➤ **Model Edgarda H. Scheina**



Obrázok č. 4 – Úrovne podnikovej kultúry (E.H.Schein)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4, s. 19

- **Prvá je povrchová úroveň (artefakty).**

Poznávanie podnikovej kultúry začína na povrchovej úrovni. Ide o architektúru, zariadenie priestorov, oblečenie, správanie zamestnancov atď. Veci a javy sú na tejto úrovni pomerne ľahko viditeľné a dostupné. Ťažšie je však zistiť prečo sa podnik správa práve takým spôsobom ako sa správa.

- **Druhú úroveň tvoria hodnoty, normy a štandardy.**

Na podrobnejšie spoznanie podnikovej kultúry je treba dešifrovať dôvody správania zamestnancov. To vyžaduje zaoberať sa systémom noriem, hodnôt a štandardov, ktoré zamestnanci podniku skutočne prijali a prejavujú sa v ich správaní. Identifikovanie jednotlivých hodnôt nie je jednoduché a vyžaduje si to podrobné informácie o podniku.

- **Tretia úroveň sa skladá zo základných predpokladov, predstáv a prístupov.**

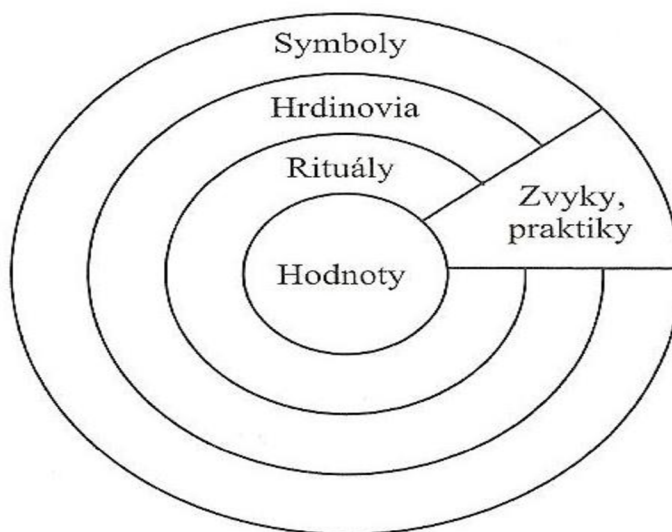
Tretiu úroveň podnikovej kultúry tvoria základné predpoklady, ktoré vnímajú ťažko aj samotní zamestnanci podniku, pokiaľ sa špeciálne neorientujú na ich skúmanie. Ide hlavne o predstavy manažmentu a zamestnancov o existencii podniku, kariére, úspechu, odmeňovaní atď.

Predstavy môžu prezentovať konkrétne znalosti alebo presvedčenia (prípadne vieru) jednotlivých zamestnancov. V každom podniku sa postupom času vykryštalizujú určité predstavy, ktoré sú spoločné pre všetkých zamestnancov.

Prístup predstavuje náchylnosť jedinca konať určitým spôsobom. Prístupy zamestnancov podniku sa prejavujú v spôsobe správania. Toto správanie je ovplyvnené povahovými charakteristikami človeka, temperamentom, záujmami, potrebami, zodpovednosťou, atď.

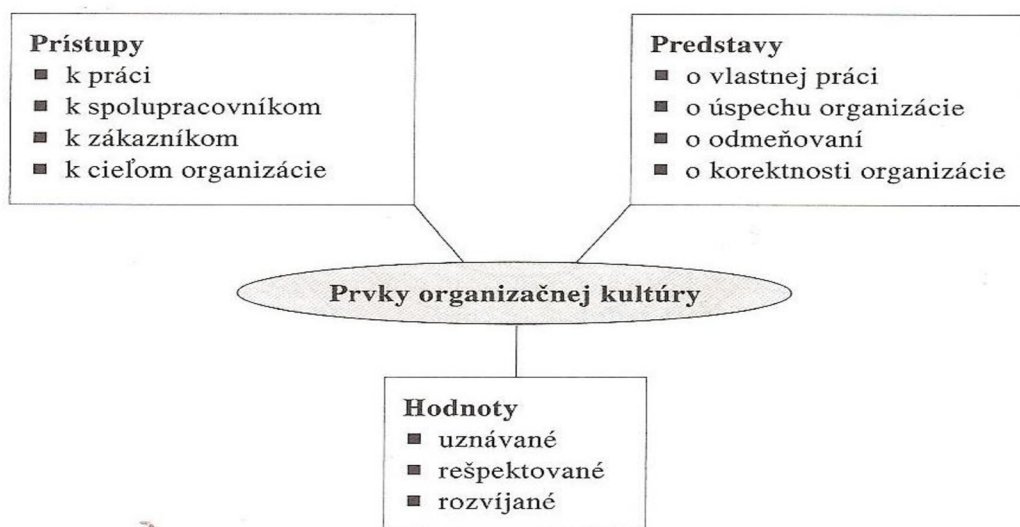
➤ **Model Geerta Hofstedeho**

Hofstede vytvoril tzv. cibul'ový diagram, v ktorom prirovnáva štruktúru podnikovej kultúry k cibuli. Jednotlivé šupinové listy predstavujú vrstvy kultúry. **Jadro kultúry tvoria hodnoty (to, čo je považované za dôležité).**



Obrázok č. 5 – Štruktúra podnikovej kultúry podľa Hofstedeho<sup>8</sup>

➤ **Model Pfeifera a Umlaufovej**



Obrázok č. 6 – Prvky organizačnej kultúry podľa Pfeifera a Umlaufovej<sup>9</sup>

<sup>8</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4, s. 23

<sup>9</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4, s. 24

Pfeifer a Umlaufová **uvádzajú pri predstavách tri pramene – rozumový** (získané informácie), **emotívny** (získané dojmy), **kombinovaný** (prežité skúsenosti). Uvádzajú aj **tri polohy – vedomosti, presvedčenie a vieru**.

**Prístup** vysvetľujú ako **náchylnosť konať určitým spôsobom** (poukazujú na pôvod, prejavy a podnet konania).

Pod pojmom **hodnoty** chápu **uznávané a chcené myšlienky, ktoré ovplyvňujú správanie človeka**. [5, s. 18-25]

### **2.3.5 Silná podniková kultúra a jej súvislosti**

Silná podniková kultúra ovplyvňuje charakter a priebeh všetkých dôležitých javov v podniku. Jej vplyv je teda jasne viditeľný (na rozdiel od slabej podnikovej kultúry)

Silná podniková kultúra by mala spĺňať tieto kritéria:

#### **➤ pregnantnosť**

Všetkým zamestnancom podniku je z jednotlivých oblastí podnikovej kultúry jasné, aké správanie a aktivity sú od nich žiaduce a akceptovateľné (a naopak neprijateľné a nežiaduce). Podniková kultúra sa opiera o konzistentné hodnoty, normy a symboly.

#### **➤ rozšírenosť**

Systém podnikovej kultúry musí byť v rámci sociálneho systému maximálne rozšírený. Zamestnanci ho v značnej miere akceptujú a stretávajú sa s existenciou a vplyvom jednotlivých prvkov podnikovej kultúry v každom okamžiku, na každom mieste a v každej situácii.

#### **➤ zakotvenosť**

Ide o mieru identifikácie zamestnancov s podnikovými hodnotami, vzormi a normami konania. Podniková kultúra sa stáva samozrejmom súčasťou každodenného života. [1, s. 20]

### **Prednosti silnej podnikovej kultúry:**

- zvýšená motivácia
- zvýšená lojalita
- zvýšená konkurencieschopnosť podniku
- zvýšená spoľahlivosť
- zvýšená stabilita
- zníženie nárokov na kontrolu
- redukcia konfliktných situácií
- zrýchlenie rozhodovania a implementácie plánov a projektov
- existencia jasných návodov správania zamestnancov v zložitých situáciách
- zvýšenie spolupatričnosti zamestnancov s organizáciou [5, s. 35]

Sila a slabosť podnikovej kultúry súvisí aj od vnútornej diferenciacie na čiastočné **subkultúry**. [1, s. 20]

*„Subkultúry sú relatívne samostatné kultúry, ktoré vznikajú v niektorých oblastiach podnikovej štruktúry a vyznačujú sa odlišnými sociálnymi normami alebo inou hierarchiou hodnotových preferencií.“<sup>10</sup>*

### **Diferenciácia vzniká:**

- **medzi rôznymi úrovňami riadiacej hierarchie** (špecifickú kultúru majú manažéri, robotníci atď.)
- **medzi jednotlivými funkčnými oblastami** (špecifickú kultúru majú pracovníci marketingu, výroby atď.)

Existencia subkultúr nemusí znamenať znižovanie sily podnikovej kultúry. Je však dôležité, aby rozhodujúce podnikové ciele, priority a spôsoby ich dosiahnutia boli akceptované všetkými pracovníkmi.

---

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7, s. 20



**O silnú podnikovú kultúru sa jedná stále, ak prevažujú spoločné hodnoty a normy nad rozdielmi a rozpormi.** Čím má podniková kultúra viac čiastočných subkultúr, tým je nutnosť jednotnej a silnej podnikovej kultúry naliehavejšia. [1, s. 21]

### **2.3.6 Zdroje podnikovej kultúry**

- **prostredie** (vplyv národnej kultúry, podnikateľského prostredia, konkurenčného prostredia, zákazníkov atď.)
- **zakladateľ**
- **veľkosť a dĺžka existencie organizácie**
- **využívané technológie**

Na podnikovú kultúru má vplyv aj **podniková štruktúra, štýl vedenia ľudí, metódy a systémy riadenia atď.**

#### **- Vplyv národnej kultúry**

Príslušníci jednotlivých národov sa od seba odlišujú tým, aké hodnoty, normy a typy správania preferujú. Zdroje rozdielov sú jazyk, vzdelávací systém, politický systém, náboženstvo, história atď.

Obsah národnej kultúry ovplyvňuje tieto oblasti:

- štýl riadenia vedúcich pracovníkov a spôsob rozhodovania v podniku
- motivačné vzorce príslušníkov jednotlivých kultúr
- predstavy pracovníkov o úlohe manažéra v podniku
- mieru akcentovania jednotlivých manažérskych funkcií
- tendencie podniku pri formovaní a voľbe podnikových štruktúr

#### **- Vplyv zakladateľa (vodcu)**

Zakladateľ podniku ovplyvňuje podnikovú kultúru svojou víziou, predpokladmi a hodnotami, ktoré preferuje pri zakladaní tohto podniku. Hodnoty, normy a správanie zakladateľa majú veľkú úlohu pri formovaní podnikovej kultúry (aj v podnikoch, ktoré fungujú už dlhšie).

### - **Vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie**

Na začiatku existencie podniku je podniková kultúra dôležitá najmä z hľadiska budovania identity (podniku). Všetko sa robí pre presadenie podniku, pričom hlavné úlohy má zakladateľ (vodca). Typické sú neformálne vzťahy, pružnosť a prispôsobivosť. So zväčšovaním podniku nastáva problém udržania jeho rastu, stability, identifikácie so spoločnými cieľmi, objavujú sa subkultúry. Vo fáze zrelosti podniku je tendencia brániť svoju kultúru, ktorej určité aspekty sa stávajú dysfunkčnými. [5, s. 39-40]

### - **Vplyv technológií**

Technológie, ktorými podnik disponuje ovplyvňujú pracovné procesy, vnútorný chod podniku a taktiež chovanie podniku navonok. Vybavenosť výpočtovou technikou a existencia počítačových sietí majú veľký vplyv na spôsob komunikácie vo vnútri podniku, ale aj na komunikáciu medzi podnikom a zákazníkmi. [8, s. 36]

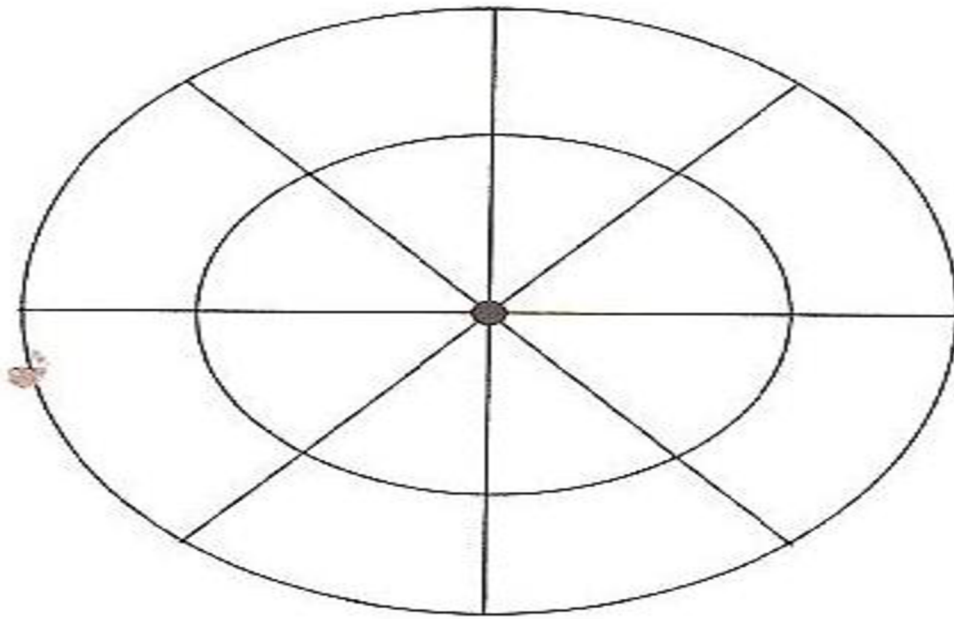
## **2.3.7 Typológia podnikovej kultúry**

**Typológie formulované vo vzťahu k organizačnej štruktúre:**

### ➤ **Typológia R. Harrisona a Ch. Handyho**

#### - **Kultúra moci**

Pre tento typ kultúry je typické, že v jej centre je jedinec alebo jedinci. Pavučina najlepšie znázorňuje organizačnú štruktúru tejto kultúry. Jej vlákna, rozbiehajúce sa zo stredu symbolizujú silu a vplyv. Navzájom sú prepojené špecializáciami a funkčnými vzťahmi. Kultúra moci je schopná reagovať na hrozby a nebezpečenstvo, je silná a pružná. Obsahuje málo byrokracie a je závislá na vzájomnej dôvere a komunikácií. Kontrolu realizujú kľúčový jednotlivci, ktorí taktiež rozhodujú o všetkom dôležitom. Úspech podniku s takýmto typom kultúry závisí jedine na osobách (alebo osobe) v centre.



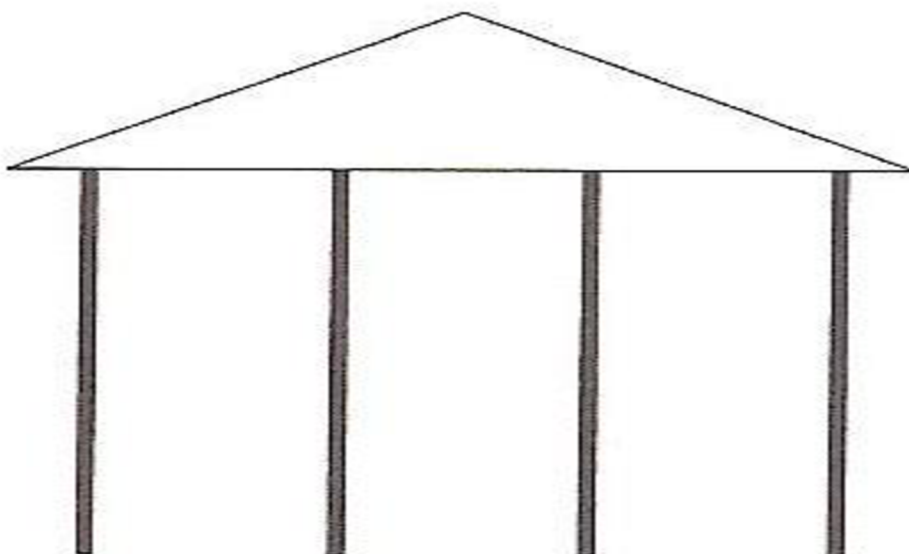
Obrázok č. 7 – Kultúra moci<sup>11</sup>

- **Kultúra rolí**

Typickými črtami tejto kultúry sú racionalita, logika, pravidlá, normy, plány a postupy. Rolou sa chápe očakávané správanie pracovníkov, ktoré je presne vymedzené popisom práce, stanovenými normami a mierou zodpovednosti. Výkon presahujúci popis práce a danú rolu nie je požadovaný a ani očakávaný. Kultúra rolí je úspešná v stabilnom prostredí s predvídateľným a kontrolovaným trhom. Trojuholníkový štít stojaci na pilieroch (viď. obrázok) znázorňuje najvyšší manažment firmy, ktorý riadi nižšie organizačné stupne. Sila podniku však spočíva v základných pilieroch.

---

<sup>11</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 76



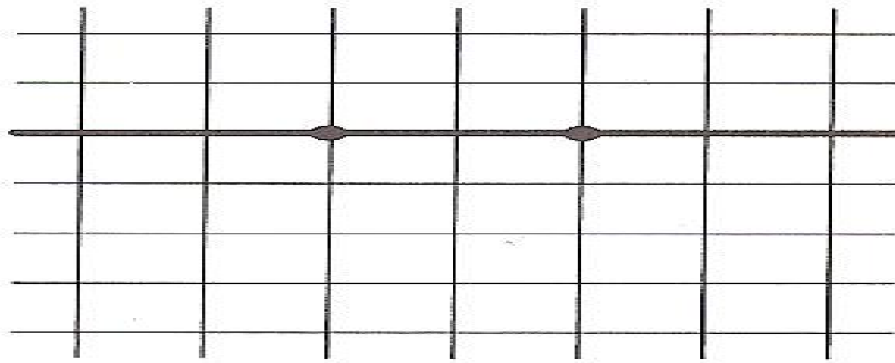
Obrázok č. 8 – Kultúra rolí<sup>12</sup>

- **Kultúra úloh**

Základom tejto kultúry je sieť alebo matica, ktorej niektoré vlákna sú silnejšie ako iné. Právomoc je spojená skôr s odbornosťou, než s pozíciou. Je lokalizovaná do jednotlivých priesečníkov. Manažment sa sústreďuje na jednotlivé projekty, vyberá pre ne vhodných ľudí, zostavuje tímy a prideluje zdroje tak, aby boli projekty úspešne realizované. Táto kultúra sa používa tam, kde je potrebná pružnosť a prispôbivosť tržnému prostrediu (trh je konkurenčný, životný cyklus produktu je krátky, dôležitá je kreativita a senzitivita).

---

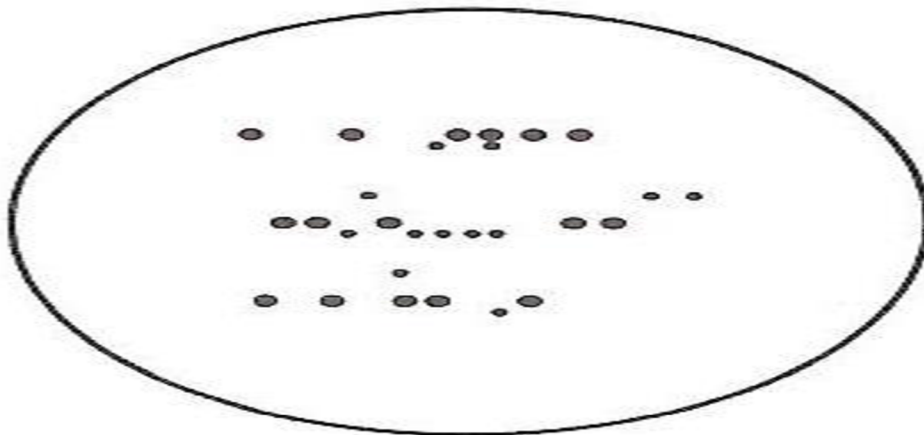
<sup>12</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 76



Obrázok č. 9 – Kultúra úloh<sup>13</sup>

- **Kultúra osôb**

V tejto kultúre nemá žiaden jednotlivec dominantné postavenie, vzťahy členov sú partnerské. Jednotlivci sú samostatní, právomoci sú v organizácii zdieľané. Základom moci je odbornosť.



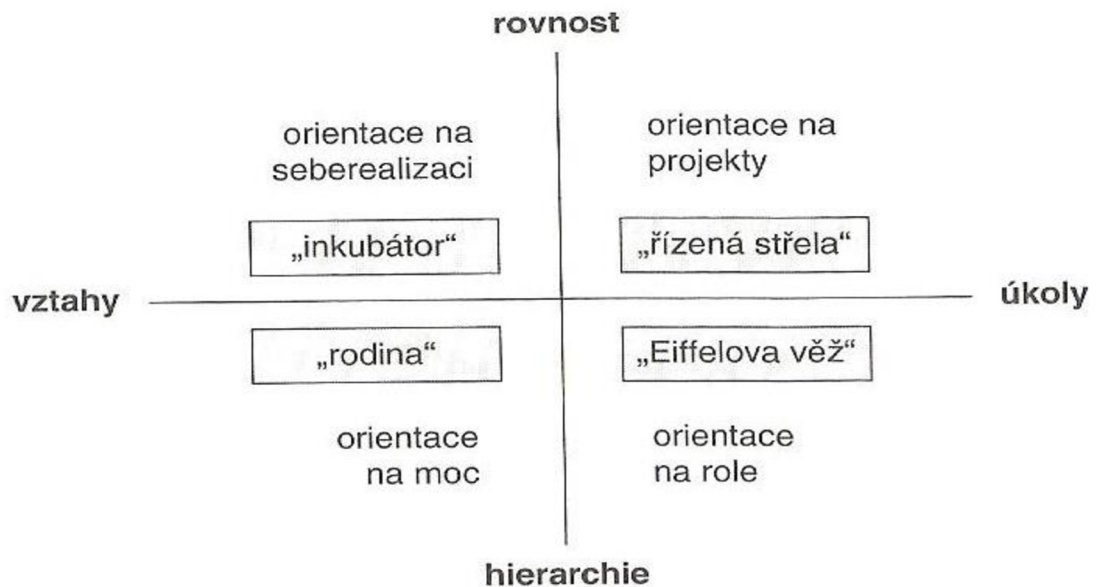
Obrázok č. 10 – Kultúra osôb<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 76

<sup>14</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 76

➤ **Typológia F. Trompenaarsa**



Obrázok č. 11 – Typológia podnikovej kultúry podľa F. Trompenaarsa<sup>15</sup>

Fons Trompenaars nazval kultúru, pre ktorú sú charakteristické blízke vzťahy jej členov **rodina**. „Otec“, ktorý stojí v čele má autoritu a skúsenosti. Tlak, vedúci k rešpektovaniu jeho moci je hlavne morálny. Rozdielne postavenie členov podniku je považované za prirodzené.

Ďalším typom je **kultúra Eiffelovej veže**. Je to hierarchická kultúra, v ktorej plnenie úloh znamená plnenie predpísanej role. Charakteristické je pre ňu presné rozdelenie rolí a funkcií, ktoré sú koordinované z vyšších pozícií. Ľudia predstavujú v tomto type kultúry „zdroje“, ktoré sú do jednotlivých rolí dosadzované na základe ich schopností a kvalifikácie.

**Kultúra riadenej strely** sa od kultúry Eiffelovej veže odlišuje tým, že to čo členovia podniku robia nie je dopredu dané.

---

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 79

S kultúrou Eiffelovej veže má však spoločné to, že je taktiež zameraná na úlohy. Pracovníci hľadajú sami cestu a „riadia strelu“ k cieľu. Lojalita k profesií a k projektom je vyššia ako lojalita k podniku. Hodnota ľudí sa stanoví od miery dosahovania cieľov.

**Kultúra inkubátora** je zameraná na sebarealizáciu pracovníkov podniku. Je pre ňu charakteristické neustále inovovanie, vytváranie nových vecí a testovanie nových myšlienok. Štruktúra a hierarchia sú minimálne. Autorita vychádza z osobných predností jednotlivcov. Tvorivosť je pre tento typ kultúry významná črta.

**Typológie formulované vo vzťahu k vplyvu prostredia a reakcie podniku na prostredie:**

➤ **Typológia T. E. Deala a A. A. Kennedyho**

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obrázok č. 12 – Typológia podnikovej kultúry podľa T. E. Deala a A. A. Kennedyho<sup>16</sup>

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 80

### - **Kultúra drsných chlapcov**

Tento druh kultúry sa riadi heslom „všetko alebo nič“. Chyby a zaváhania zamestnancov nie sú prípustné. Pracovník je taký dobrý, aký je jeho posledný výkon. Pracovníci nie sú tímoví hráči, chcú byť hviezdami. Tými sa môžu rýchlo aj stať, ale pod veľkým rizikom. Trpezlivosť a vytrvalosť v tomto type kultúry absentujú. Vnútri podniku panuje napätie a súperenie medzi pracovníkmi. Podniky s kultúrou drsných chlapcov bývajú úspešné vo veľmi rizikovom prostredí, sú individualistické a nevedia profitovať zo spolupráce.

### - **Kultúra tvrdej práce**

Dôležitou hodnotou je zameranie sa na zákazníka a jeho potreby. V tejto kultúre sa cítia dobre aktívni ľudia. Pre podniky s týmto typom kultúry je typická nízka miera rizika a rýchla spätná väzba trhu. Dôraz sa kladie na tímovú prácu, iniciatívu a aktivitu.

### - **Kultúra stávky na budúcnosť**

Riziká rozhodovania sú vysoké, spätná väzba je pomalá. Obrovské čiastky sa investujú na projekty, ktorých úspešnosť sa ukáže až vo veľmi vzdialenej budúcnosti. Ľudia, ktorí rozhodujú riskujú budúcnosť celého podniku. Chyby nie sú akceptovateľné. Kariérny postup pracovníkov je pomalý.

### - **Procesná kultúra**

Takmer žiadna spätná väzba trhu a nízke riziko sú typické črty. Pracovníci sa viac sústreďia na to, ako veci robia než na to, čo robia. Dôraz sa kladie na presnosť, správnosť a detaily. V podniku sa často riešia formality a maličkosti. Procesná kultúra je funkčná v predvídateľnom a stabilnom prostredí. Nie je schopná rýchlej reakcie a pohľadu do budúcnosti.

### ➤ **Ansoffova typológia**

#### - **stabilná kultúra**

Je zvyčajne prítomná v introvertných podnikoch, orientovaných do minulosti. Má averziu k riskovaniu.



- **reaktívna kultúra**

Je v introvertných podnikoch, orientujúcich sa na súčasnosť. Tieto podniky akceptujú mierne riziko.

- **anticipujúca kultúra**

Tento typ kultúry je takisto orientovaný na súčasnosť, ale vo väčšej miere akceptuje riziko. Kultúra je schopná čiastočných zmien.

- **preskúmavajúca kultúra**

Podnik je extrovertný, orientovaný na súčasnosť a budúcnosť. Riziko a zmeny sa akceptujú v značnej miere.

- **tvorivá kultúra**

Podnik je veľmi extrovertný, orientovaný na budúcnosť. Akceptovanie rizika je bežnou súčasťou každodenného života.

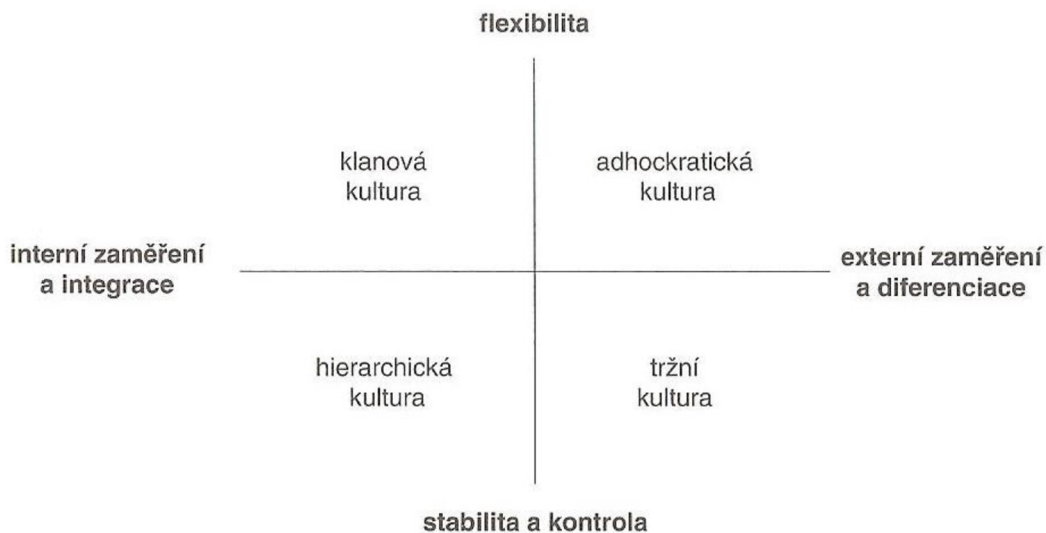
➤ **Typológia R. E. Milesa a C. C. Snowa**

**Prieskumníkom** je podnik, ktorý neustále vyhľadáva tržné príležitosti. Pokúša sa vyvíjať nové výrobky a umiestňovať ich na trhu. Dominantné útvary takéhoto podniku sú marketing, vývoj a výskum. Efektívnosť sa meria porovnávaním sa s konkurenciou. Kritériom úspechu je účelnosť, pričom dôraz sa kladie na flexibilitu.

**Obranca** sa snaží získať stabilnú skupinu zákazníkov na úzkej oblasti trhu. Dominuje stratégia diferenciácie a nízkych nákladov. Vývoj trhu mimo zvolenú oblasť je pre podnik nepodstatný a podnik ho ignoruje. Prísna kontrola je najpoužívanejší nástroj pre dosahovanie účinnosti. Podnik je centralizovaný, dominantné útvary sú výrobný a ekonomický útvar.

**Analyzátor** predstavuje kompromis medzi obrancom a prieskumníkom. Usiluje sa o stabilitu, ale aj o dynamiku a expanziu (rozvoj nových výrobkov a trhov a stabilita zákazníkov a produktov). Dôraz sa kladie na koordináciu. Z podnikových útvarov majú najväčšiu váhu marketing, výroba a aplikovaný výskum. Organizačné štruktúry sú zmiešané.

➤ **Typológia R. E. Quinna a jeho spolupracovníkov**



Obrázok č. 13 – Typológia R. E. Quinna a jeho spolupracovníkov<sup>17</sup>

**Klanová kultúra** je rodinný typ kultúry. Je pre ňu charakteristické veľmi priateľské pracovné prostredie, tímové myslenie, spoločné hodnoty a ciele. Vedúci sú v role „rodičov“. Lojalita a tradície hrajú v tomto type kultúry významnú rolu. Dôraz sa kladie na rozvoj každého jedinca. Oddanosť zamestnancov je veľmi vysoká. Zákazníci podniku sú vnímaní ako partneri. Prioritami podniku sú participácia, konsenzus a tímová práca.

**Hierarchická kultúra** preferuje formalizované a štruktúrované pracovné prostredie. Dodržovanie stanovených postupov, predpisov a pravidiel je prvoradé. Dôraz sa kladie na bezproblémový a hladký chod podniku. Hlavnými cieľmi sú stabilita a efektívnosť. Za úspech sa považuje plnenie harmonogramov a nízke náklady.

**Adhokratická kultúra** považuje pracovisko za dynamické podnikateľské a tvorivé prostredie. Vedúci sú vizionári, dôraz kladú na inovácie. Prioritami sú špičkové znalosti a vyvíjanie nových produktov a služieb. Hlavnou úlohou manažérov je podporovať

---

<sup>17</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, s. 83

iniciatívu, tvorivosť a slobodu.

**V tržnej kultúre** ľudia súperia a sú zameraní na ciele (výsledky). V podniku je cítiť silnú orientáciu na víťazstvo. Dlhodobá pozornosť je venovaná dosahovaniu merateľných cieľov. Úspech je definovaný získaním tržného podielu. Najdôležitejšou črtou tohto typu kultúry je tvrdá súťaživosť. [8, s. 76-84]

### **2.3.8 Zmena podnikovej kultúry**

Cieľavedomá práca na rozvoji a pestovaní kultúry podniku je každodenná nutnosť. Napriek tomu však vznikajú okolnosti, ktoré vyjadrujú potrebu zmeniť charakter všeobecne rešpektovaných predstáv, prístupov a hodnôt.

Situácie, pri ktorých je potreba zmeny podnikovej kultúry citeľná:

- radikálna zmena v predmete podnikania
- generačná výmena vo firme
- zmena v postavení firmy na trhu
- prevzatie alebo fúzia firmy
- rádová zmena veľkosti firmy
- nesúlad medzi zažitou kultúrou firmy a strategicky potrebnou kultúrou firmy
- prechod firmy z jednej vývojovej etapy do ďalšej

Existuje ešte mnoho iných podnetov, ktoré vedú k myšlienke zmeny podnikovej kultúry. Pri uvedených prípadoch je však pravdepodobnosť zmeny podnikovej kultúry vysoká.

Zmena podnikovej kultúry by sa mala zamerať na:

- výsledky
- kľúčové záujmy
- inovácie

Orientácia na kľúčové záujmy zákazníkov, vlastníkov podniku a zamestnancov je pre budúcu prosperitu podniku najdôležitejšia. Podnik by sa mal zamerať na kľúčové záujmy týchto ľudí viac ako iba na prostú ziskovosť. Zisk sa samozrejme objavuje

v záujmoch vlastníkov a zamestnancov podniku, ale zúžiť okruh snaženia iba naň je nebezpečné.

Orientácia na inovácie zdôrazňuje, že je potreba ponúkať trhu stále niečo nové a odlišné od aktuálnej vlastnej produkcie a od produkcie konkurencie. Dôraz je kladený na odlišnosť. [9, s. 63-66]

### 3 PRAKTICKÁ ČASŤ

Moja bakalárska práca je zameraná na motiváciu a firemnú kultúru v stavebnom podniku. Cieľom praktickej časti je zhodnotiť existujúcu situáciu na základe výsledkov dotazníka, rozposlaného zamestnancom vybraného stavebného podniku. Následne výsledky predostrieť a prekonzultovať (v rozhovoroch) s dvoma pracovníkmi a navrhnúť možnosti zlepšenia v oblastiach motivácie a firemnej kultúry.

Celá bakalárska práca sa vzťahuje na firmu **HOCHTIEF CZ a.s.** Túto firmu som si vybral, pretože som v nej pracoval ako brigádnik na stavbe v Prahe (Predĺženie trasy metra V.A). Zo svojho pôsobenia vo firme čerpám informácie a poznatky, ktoré som tu získal. Bakalárskou prácou by som chcel firme pomôcť k zlepšeniu situácie týkajúcej sa motivácie a firemnej kultúry a k odstráneniu súčasných nedostatkov, ktorými firma disponuje.

#### 3.1 Hypotézy

V praktickej časti som stanovil **štyri hypotézy**, ktorých pravdivosť budem overovať:

- 1) Nadmerným šetrením finančných zdrojov v rôznych oblastiach firma stráca silnú firemnú kultúru, čo vedie k zníženiu výkonnosti a ku slabej konkurencieschopnosti firmy.
- 2) Adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy motivuje pracovníkov ešte k ďalšiemu zvýšeniu pracovného nasadenia a kvality práce.
- 3) Zamestnancov firmy motivuje zvýšenie vzdelania za účelom získania lepšej pracovnej pozície alebo povýšenia vo firme.

- 4) Systém vyplácania mzdy 60/40 vzbudzuje v zamestnancoch obavy, napätie, stres, demotivuje ich a narúša firemnú kultúru.

## **3.2 Metóda výskumu**

**Výskum som realizoval rozposlaním dotazníka zamestnancom firmy. Odoslal som celkovo 945 dotazníkov. Vrátilo sa mi 107 dotazníkov. Návratnosť je 11%. Na vytvorenie dotazníka a vyhodnotenie výsledkov som použil internetovú stránku [www.surveo.com](http://www.surveo.com). Výsledky z dotazníka som predostrel dvom zamestnancom firmy (špecialista BOZP, contract manager). Následne som s nimi urobil rozhovory, v ktorých som zisťoval ich názory na výsledky a možné riešenia vzniknutých problémových situácií (rozhovory sa nachádzajú v prílohách). V závere som vytvoril vlastné odporúčania, v ktorých som zohľadnil výsledky z dotazníka a odpovede z rozhovorov. V odporúčaní som dbal na to, aby moje rady firme pomohli ku zlepšeniu situácie týkajúcej sa motivácie a firemnej kultúry.**

## **3.3 Charakteristika firmy**

Firmu HOCHTIEF CZ a.s. charakterizujem základnými informáciami, históriou, profilom, portfóliom služieb, managementom, organizačnou štruktúrou a ekonomickými ukazovateľmi.

### **3.3.1 Základné informácie**

Názov firmy: HOCHTIEF CZ a.s.

Sídlo firmy: Plzeňská 16/3217, 150 00 Praha 5, Česká republika

IČO: 46678468

DIČ: CZ46678468

Telefón: +420 257 406 000

Web: [www.hochtief.cz](http://www.hochtief.cz)

### 3.3.2 História firmy

V roku 1939 otvoril Jan Baťa v Sezimově Ústí novú továreň. Za účelom výstavby tejto továrne založil vlastnú stavebnú spoločnosť. Po druhej svetovej vojne sa Baťova stavebná divízia stala národným podnikom Vodné stavby. Medzičasom sa vypracovala na jedného z najdôležitejších a najväčších stavebných dodávateľov v Československu. V roku 1999 došlo ku zmene vlastníka, majoritným akcionárom VSB a.s. sa stal nadnárodný stavebný koncern HOCHTIEF. Tým bol zahájený integračný proces zavŕšený v roku 2002. Na jeho konci stála silná a efektívna stavebná spoločnosť HOCHTIEF VSB, pripravená na podnikanie v prostredí Európskej únie. V roku 2006 dostala firma nový názov HOCHTIEF CZ a presťahovala svoje sídlo na pražský Smíchov. Akciová spoločnosť HOCHTIEF CZ je dnes súčasťou silného nadnárodného stavebného koncernu, ktorý pôsobí po celom svete.

### 3.3.3 Profil firmy

Firma HOCHTIEF CZ a.s. má pevné postavenie na českom trhu, hlavne v oblasti pozemného a dopravného staviteľstva. Prostredníctvom svojich **piatich divízií** (divízia pozemné stavby Čechy, divízia pozemné stavby Morava, divízia Dopravné stavby, divízia Správa majetku, divízia Property Development) firma realizovala a realizuje niekoľko významných projektov.

Firma HOCHTIEF CZ a.s. patrí k špičke vo svojom obore. V súčasnosti zamestnáva cca 1100 pracovníkov, ktorí realizujú stavby v segmentoch stavebného trhu celej Českej republiky. Ide o bytovú, občiansko – administratívnu, priemyslovú, ekologickú a vodohospodársku výstavbu, vrátane projektov dopravnej a líniovej infraštruktúry. HOCHTIEF CZ a.s. spolupracuje aj s pobočkami z Európy a zo zámoria. Svojim zákazníkom ponúka širokú škálu služieb, od prvých diskusií nad projektom až po realizáciu tých najnáročnejších zákaziek. **V roku 2014 bola firma HOCHTIEF CZ a.s. zvolená v rebríčku súťaže 100 obdivovaných firiem v Českej republike za najobdivovanejšiu firmu v odvetví stavebníctvo.**

**Koncern HOCHTIEF** zamestnáva v súčasnosti takmer **80 000 zamestnancov** a v roku 2014 dosiahol **obrat presahujúci 783 mld.** Kč. Dlhodobu sa radí medzi popredné spoločnosti zaoberajúce sa stavebnou a príbuznou činnosťou.

### 3.3.4 Portfólio služieb

- **Bytové projekty:** Tursko (Rodinné domy a dvojdomy), Netolice (Domov dôchodcov), Praha (Residence Sacre Coeur), Ostrava (Mestská brána), atď.
- **Občianske a administratívne projekty:** Plzeň (Heliport HEMS), Plzeň (ARO), Vítkovice (Štadión), Praha (Multifunkčný štadión SK Slavia), Plzeň (Nové divadlo), Ostrava (Lekárska fakulta UO), Ostrava (Prednádražný priestor), Luhačovice (Wellness Hotel Alexandria), atď.
- **Ekologické a vodohospodárske projekty:** Hostivice (Čistička odpadových vôd), Velké Meziříčí (Protipovodňové opatrenia), Děčín (Protipovodňové opatrenia), Kunčice (Kanalizácia), Bludov (Čistička odpadových vôd a kanalizácia), Těrlicko (Vodné dielo), atď.
- **Priemyslové projekty:** České Velenice (Lisovňa Magna Stamping), Temelín (Jadrová elektráreň), Dukovany (Sklad vyhoreného jadrového paliva), Mohelnice (Výrobný závod Siemens), Teplice (Výrobný závod Knauf Insulation), Lukavec (Prístavba skladovej a expedičnej haly), atď.
- **Dopravná infraštruktúra:** Praha (Predĺženie trasy metra V.A), Praha (Runway TWY), Votice Benešov (Tunel), Praha (Vonkajší pražský cestný okruh, 514 Slivenec – Lahovice), Týn nad Vltavou (Rekonštrukcia oceľového mostu), Praha (Letisko Ruzyně – Parking C), Praha (Rekonštrukcia metra, stanice Staroměstská, Anděl), Blatná (Nový most), Velké Meziříčí (Nový most), atď.
- **Správa majetku:** Temelín (Jadrová elektráreň), Praha (Smíchov Gate), atď.

### 3.3.5 Management

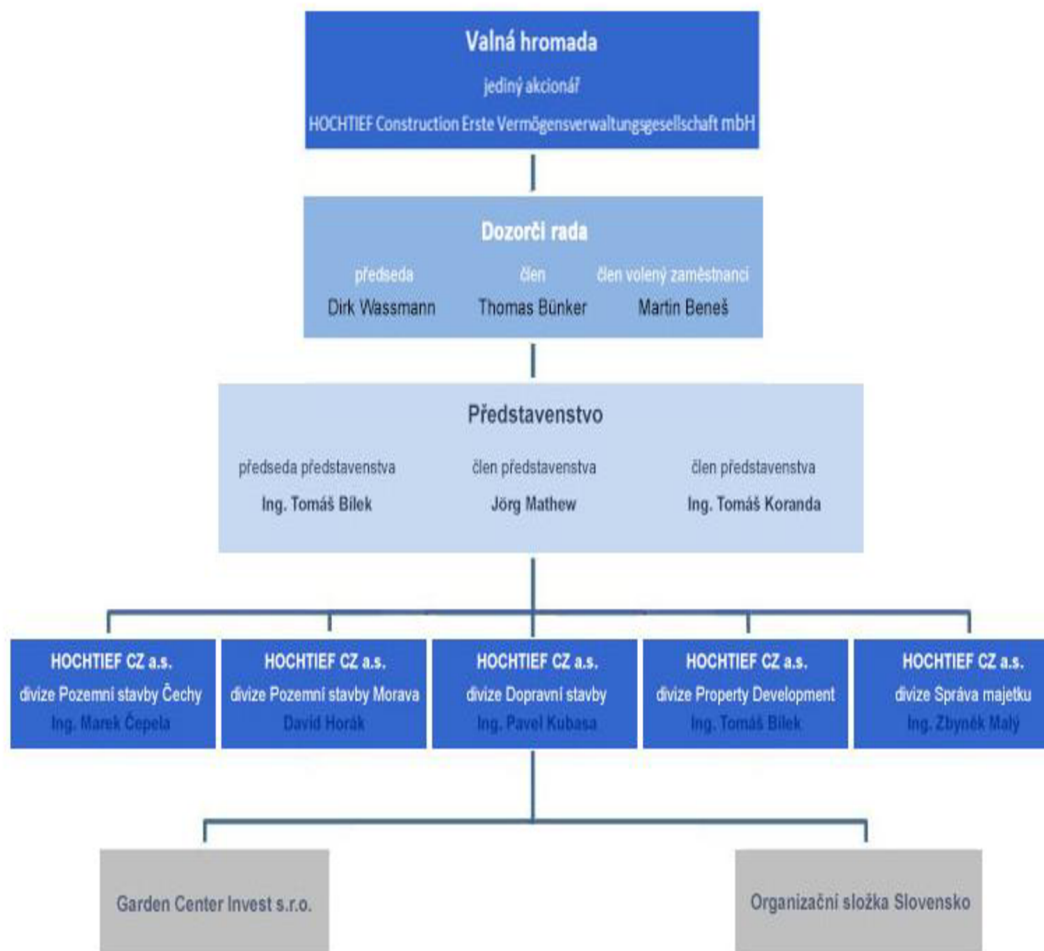
#### **Predstavenstvo:**

- Ing. Tomáš Bílek – Predseda predstavenstva
- Jörg Mathew – Člen predstavenstva
- Ing. Tomáš Koranda - Člen predstavenstva

#### **Dozorná rada:**

- Dirk Wassmann – Predseda dozornej rady
- Thomas Bünker – Člen dozornej rady
- Martin Beneš – Člen dozornej rady volený zamestnancami [4]

### 3.3.6 Organizační struktúra



Obrázok č. 14 – Organizačná štruktúra firmy HOCHTIEF CZ a.s.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> HOCHTIEF [online]. 2015, [cit: 2016-05-19]. Dostupné z <<http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/organizacni-struktura>>.



### 3.3.7 Ekonomické ukazovatele

Výkony	5099
Zisk před zdaněním	87
Čistý zisk	64
Aktiva celkem	3804
Vlastní kapitál	1048
Zaměstnanci - průměrný přepočtený stav	1088

Obrázok č. 15 – Hlavné ekonomické ukazovatele za rok 2014 (v mil. Kč)<sup>19</sup>

Výkony	4809
Zisk před zdaněním	40
Čistý zisk	21
Aktiva celkem	3854
Vlastní kapitál	1004
Zaměstnanci - průměrný přepočtený stav	1075

Obrázok č. 16 – Hlavné ekonomické ukazovatele za rok 2013 (v mil. Kč)<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> *HOCHTIEF* [online]. 2015, [cit: 2016-05-19]. Dostupné z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/ekonomicke-ukazatele> >.

<sup>20</sup> *HOCHTIEF* [online]. 2015, [cit: 2016-05-19]. Dostupné z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/ekonomicke-ukazatele> >.

Výkony	4121
Zisk před zdaněním	41
Čistý zisk	25
Aktiva celkem	3594
Vlastní kapitál	1000
Zaměstnanci - průměrný přepočtený stav	1105

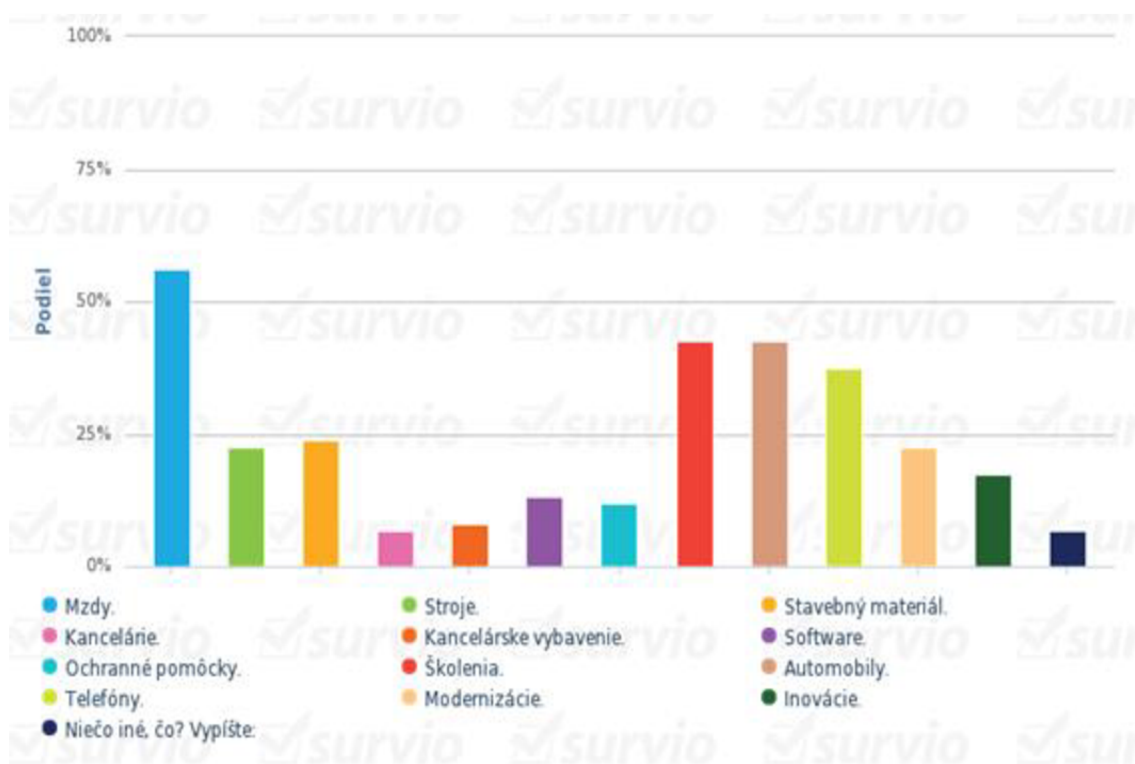
Obrázok č. 17 – Hlavné ekonomické ukazovatele za rok 2012 (v mil. Kč)<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> *HOCHTIEF* [online]. 2015, [cit: 2016-05-19]. Dostupné z <<http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/ekonomicke-ukazatele>>.

### 3.4 Vyhodnotenie dotazníka

**Otázka č.1:** Na čom podľa Vás firma nadmerne šetrí? (Môžete vybrať aj viac ako jednu možnosť.)



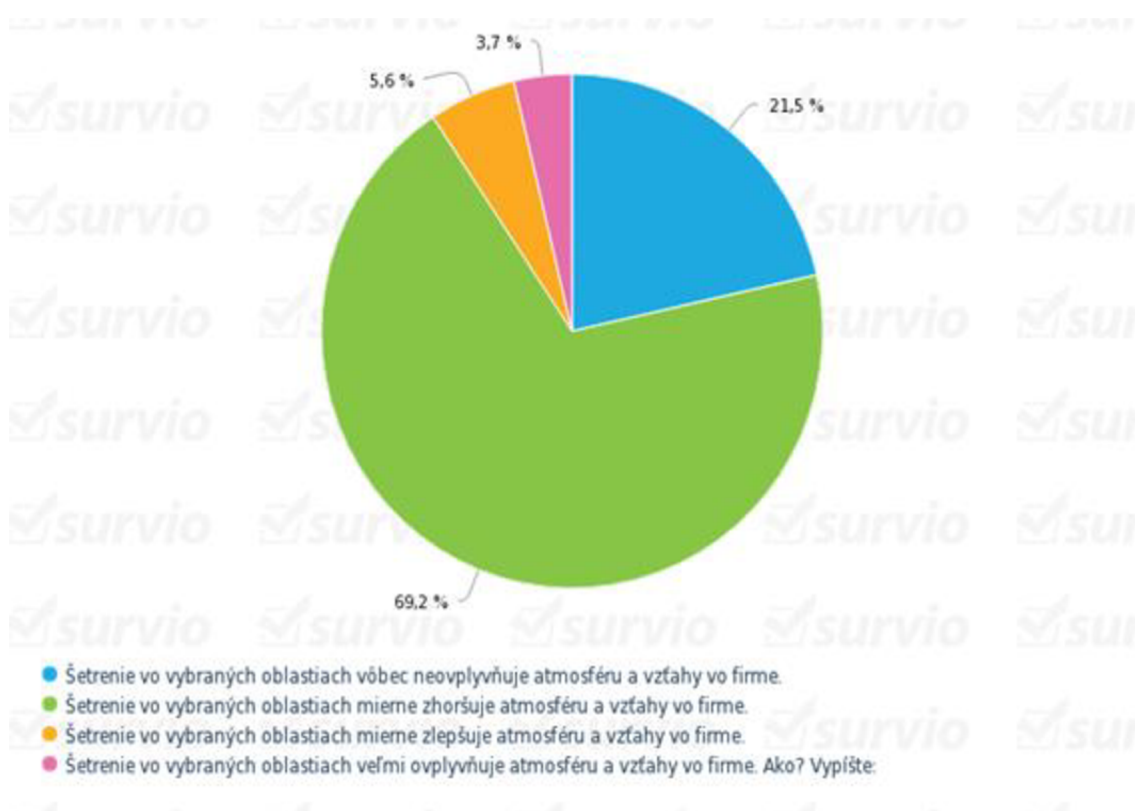
Obrázok č. 18 – Nadmerné šetrenie vo firme

56,0 % respondentov si myslí, že firma nadmerne šetrí na mzdách. 42,7 % respondentov si zhodne myslí, že na automobiloch a na školeniach. Na štvrtej priečke sú s 37,3 % telefóny. Z výsledkov vyplýva, že firma nadmerne šetrí na mzdách, benefítoch pre zamestnancov (automobily, telefóny) a na investíciách do ich vzdelania. Naopak výsledky ukazujú, že firma nešetrí na svojich kanceláriách, software, ochranných pomôckach pre zamestnancov a na kancelárskom vybavení. Management firmy myslí aj na budúcnosť a vkladá dostatok finančných prostriedkov na modernizácie a inovácie.

Výsledky mi potvrdili to, čo som videl osobne počas svojho pôsobenia vo firme. Vybavenosť priestorov firmy na stavbách alebo na centrále je na veľmi vysokej úrovni. Firma disponuje kvalitnými a modernými strojmi, o ktoré sa vzorne stará. Investície na materiál sú na priemernej úrovni. Firma nenakupuje najlacnejší, ani najdrahší materiál. Snaží sa za primeranú cenu nakúpiť materiál čo najvyššej kvality. Firma vkladá

dostatok finančných prostriedkov aj na modernizácie, inovácie a na software. Disponuje najmodernejšími stavebnými a ekonomickými počítačovými programami. **Problém však nastáva pri investíciách do ľudí. Výsledky aj prax mi potvrdili, že firma nadmerne šetrí na svojich zamestnancoch. Konkrétne na mzdách, benefitoch a vzdelaní.** Kombinácia nadmerného šetrenia na mzdách a na benefitoch môže v zamestnancoch vyvolať nespokojnosť a frustráciu. Ich motivácia klesá a firemná kultúra slabne.

**Otázka č.2:** Ako veľmi podľa Vás ovplyvňuje šetrenie vo vybraných oblastiach vzťahy a atmosféru vo firme?

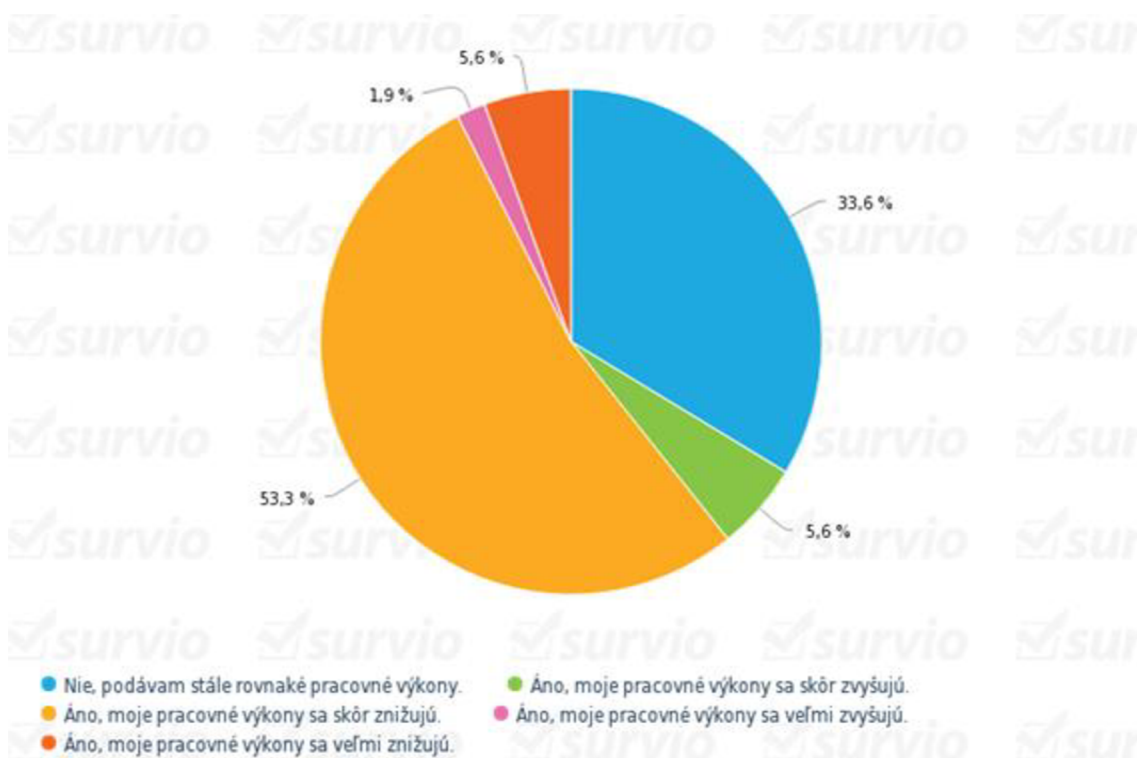


Obrázok č. 19 – Vplyv šetrenia na vzťahy a atmosféru vo firme

**Z výsledkov jednoznačne vyplýva, že šetrenie vo vybraných oblastiach mierne zhoršuje atmosféru a vzťahy vo firme.** 69,2 % respondentov má tento názor. 21,5 % respondentov si myslí, že šetrenie nemá vplyv na atmosféru a vzťahy vo firme.

**Zhoršené vzťahy a atmosféra vo firme následne spôsobujú oslabenie firemnej kultúry.**

**Otázka č.3:** Cítite vplyv šetrenia na Vašich vlastných pracovných výkonoch?

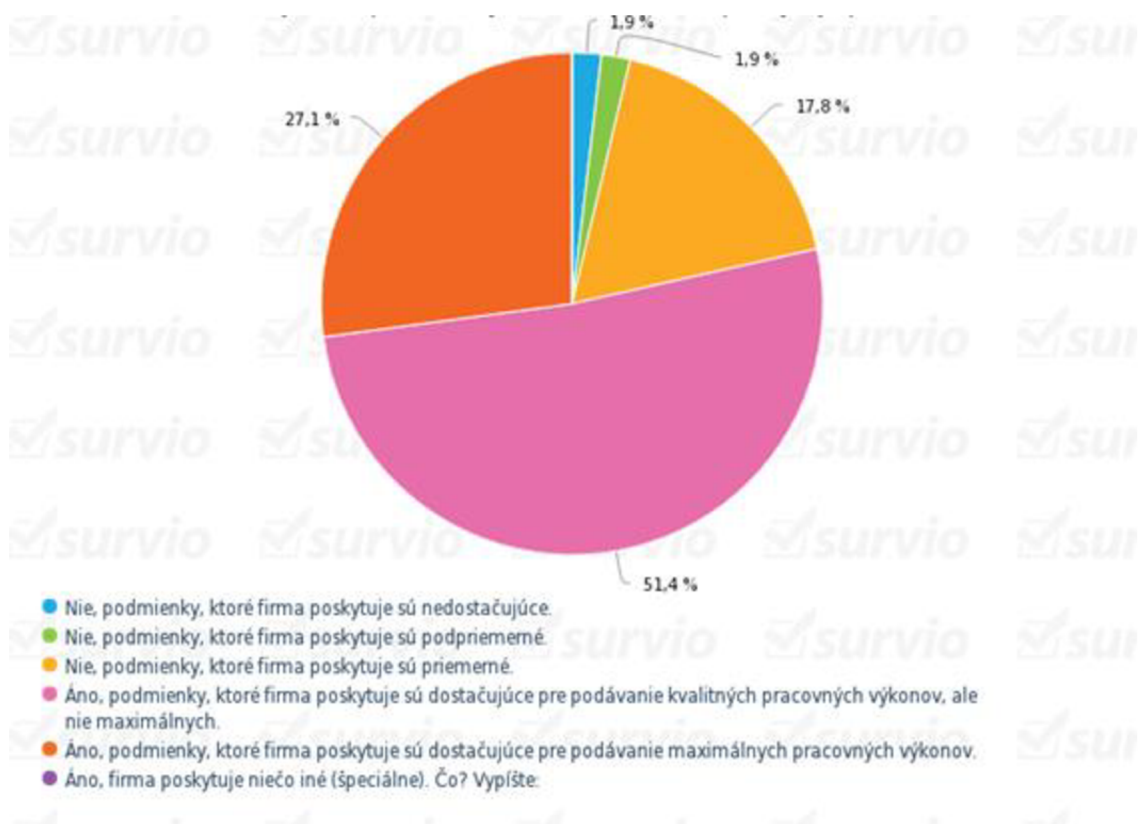


Obrázok č. 20 – Vplyv šetrenia na pracovné výkony

53,3 % respondentov tvrdí, že ich pracovné výkony sa vplyvom šetrenia skôr znižujú. 33,6 % respondentov uviedlo, že šetrenie nemá vplyv na ich pracovné výkony.

**U viac ako polovice respondentov sa znižujú pracovné výkony vplyvom šetrenia** firmy v určitých oblastiach (vid' otázka 1). Toto zistenie je dôležité pre management firmy. Hovorí o tom, že firma síce šetrením v určitej oblasti ušetrí svoje finančné prostriedky, ale na druhej strane ich stráca zníženými pracovnými výkonmi zamestnancov. Viac ako tretina respondentov tvrdí, že šetrenie neovplyvňuje ich pracovné výkony.

**Otázka č.4:** Umožňujú Vám podmienky, ktoré Vám firma poskytuje podávať maximálne pracovné výkony?



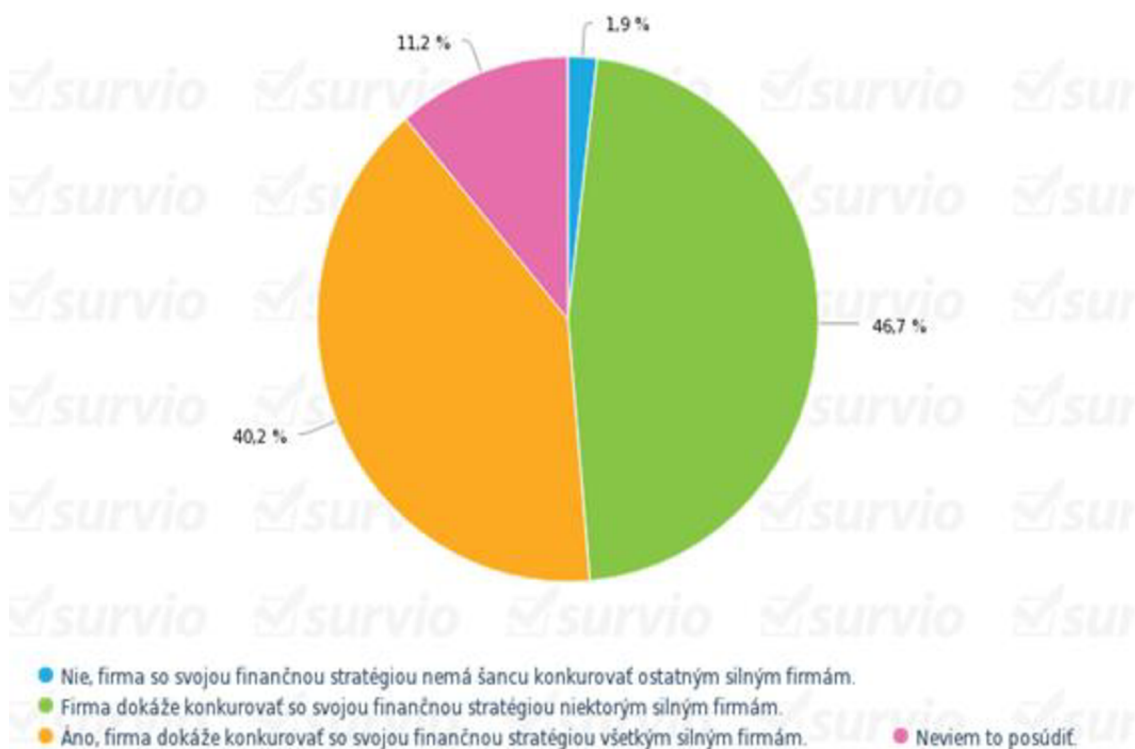
Obrázok č. 21 – Podmienky vo firme

51,4 % respondentov tvrdí, že podmienky, ktoré firma poskytuje sú dostačujúce pre podávanie kvalitných pracovných výkonov, nie však maximálnych. 27,1 % respondentov si myslí, že podmienky vytvárané firmou sú dostačujúce pre podávanie maximálnych pracovných výkonov. 17,8 % respondentov označilo podmienky vytvárané firmou za priemerné.

**U viac ako polovice zamestnancov teda existuje určitá rezerva v ich pracovných výkonoch (spôsobená podmienkami, ktoré pre nich firma vytvára).** Títo zamestnanci tvrdia, že ich pracovné výkony sú kvalitné, nie však maximálne. Toto zistenie je opäť dôležité pre management firmy, pretože u viac ako polovice zamestnancov by sa za zlepšených pracovných podmienok dali zvýšiť ich pracovné výkony a tým pádom aj produktivita celej firmy. Ďalšiu skupinku tvorí viac ako jedna štvrtina zamestnancov firmy. Títo ľudia tvrdia, že pracujú na hranici svojich možností

a odvádzajú pre firmu maximum. Poslednú väčšiu skupinu (17,8 %) tvoria zamestnanci, u ktorých by sa dali opäť zdvihnúť pracovné výkony zlepšenými podmienkami vo firme. Títo ľudia považujú podmienky, ktoré im vytvára firma iba za priemerné.

**Otázka č.5:** Dokáže Vaša firma so svojou finančnou stratégiou konkurovať na trhu tým najsilnejším súperom?

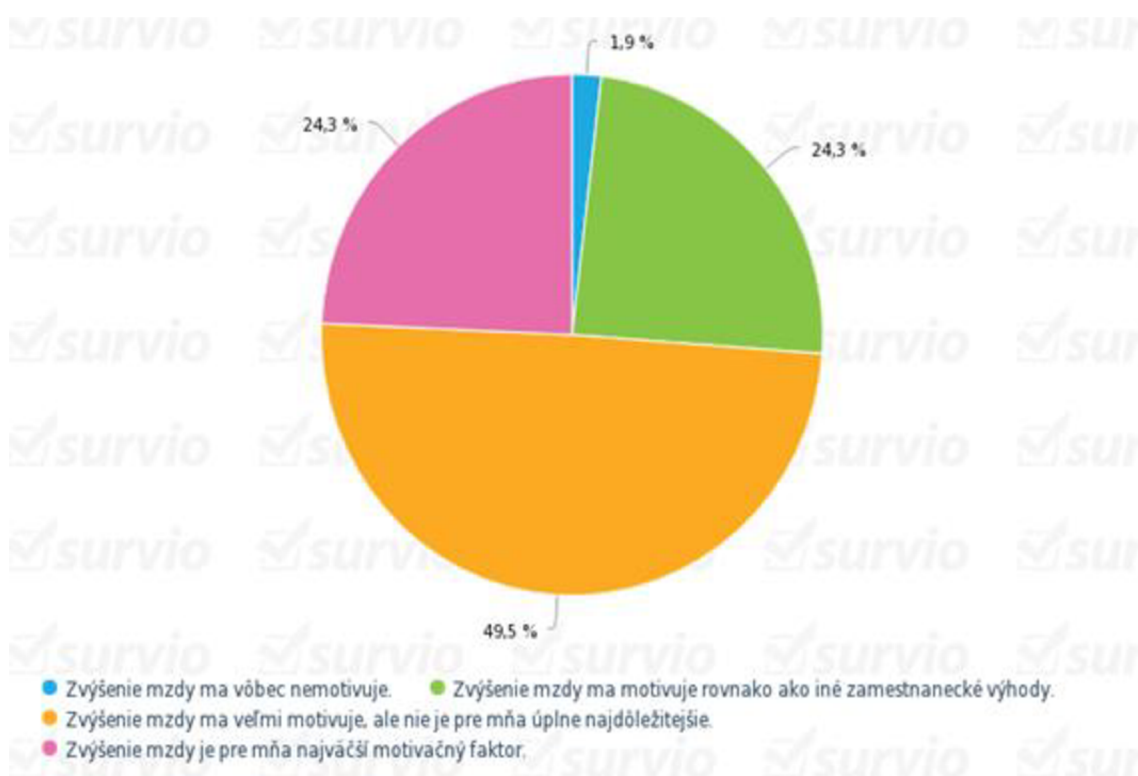


Obrázok č. 22 – Konkurencieschopnosť firmy ovplyvnená jej finančnou stratégiou

**Aj napriek zisteniam z predchádzajúcich otázok** (nadmerné šetrenie firmy v určitých oblastiach, slabnutie firemnej kultúry vplyvom nadmerného šetrenia, pokles pracovných výkonov vplyvom nadmerného šetrenia, nedostatočné podmienky pre podávanie maximálnych pracovných výkonov) **si 46,7 % respondentov myslí, že firma dokáže so svojou finančnou stratégiou na trhu konkurovať niektorým silným firmám a 40,2 % respondentov tvrdí, že firma dokáže konkurovať všetkým silným, konkurenčným firmám.** 11,2 % respondentov nevie posúdiť konkurencieschopnosť firmy na trhu, plynúcu z jej finančnej stratégie.

Firma HOCHTIEF CZ a.s. patrí medzi najväčšie firmy na českom stavebnom trhu. Priamu konkurenciu jej tvoria firmy EUROVIA CS, a.s., METROSTAV a.s., SKANSKA a.s., STRABAG a.s., OHL ŽS, a.s..

Otázka č.6: Ako veľmi Vás motivuje zvýšenie mzdy?



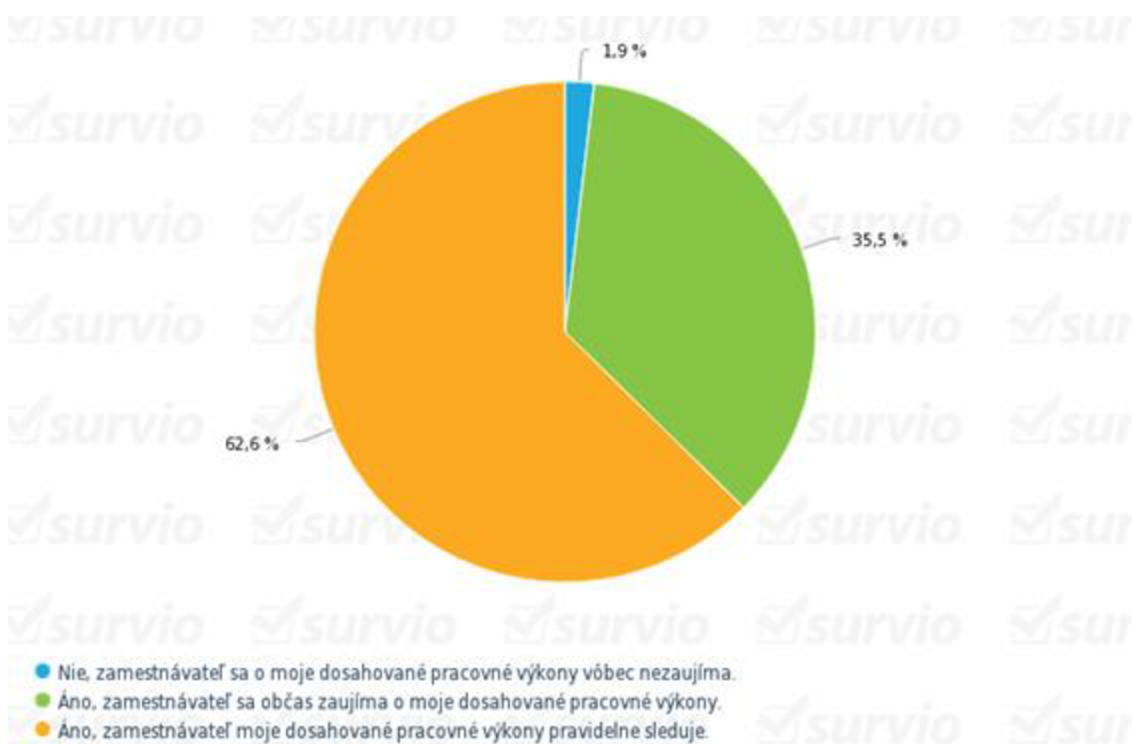
Obrázok č. 23 – Zvýšenie mzdy ako motivačný faktor

49,5 % respondentov zvýšenie mzdy veľmi motivuje, ale nie je pre nich úplne najdôležitejšie. 24,3 % respondentov motivuje zvýšenie mzdy rovnako, ako iné zamestnanecké výhody a pre 24,3 % respondentov je zvýšenie mzdy najväčší motivačný faktor.

Odpovede na túto otázku sú v značnej miere ovplyvnené rozdielnosťou hodnôt jednotlivých zamestnancov a taktiež rozdielnym finančným ohodnotením jednotlivých pracovných pozícií vo firme. Zvýšenie mzdy je vo firme prvoradé pre takmer štvrtinu zamestnancov. Pre ostatných zamestnancov nie je zvýšenie mzdy najhlavnejší motivačný faktor.



Otázka č.7: Sleduje Váš zamestnávateľ pravidelne Vaše dosahované pracovné výkony?

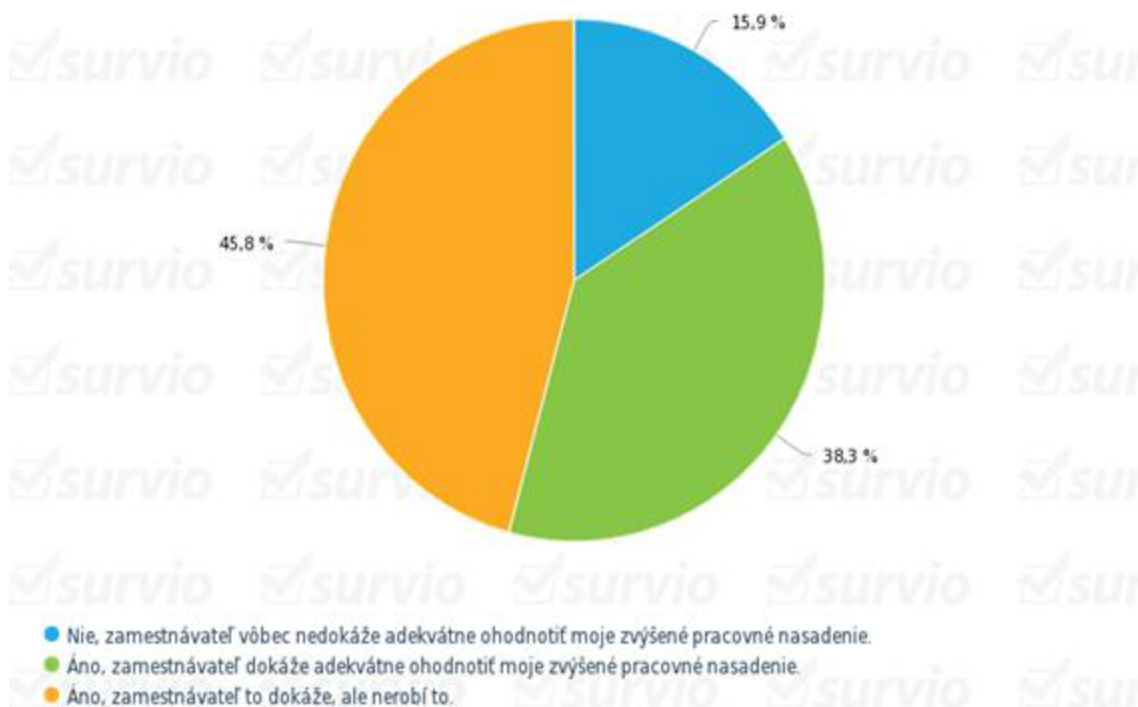


Obrázok č. 24 – Sledovanosť pracovných výkonov zamestnávateľom

62,6 % respondentov uviedlo, že zamestnávateľ pravidelne sleduje ich dosahované pracovné výkony. 35,5 % respondentov tvrdí, že zamestnávateľ sa o ich dosahované pracovné výkony zaujíma iba občas.

Vedúci pracovníci sa na jednotlivých stavbách snažia, aby sa výkony pracovníkov, v čo najväčšej miere podobali tým naplánovaným. Práce prebiehajú podľa časových harmonogramov. Tie sa často v praxi upravujú vplyvom nečakaných situácií v priebehu stavby. V praxi sa sleduje napríklad počet metrov vyrazeného tunela, počet metrov zabetónovaného ostenia atď. (na tuneli). **Výkony výrobných pracovníkov sa vo firme kontrolujú dôkladne, vyhodnocujú sa mesačne. Viac ako tretina zamestnancov však tvrdí, že ich výkony kontroluje zamestnávateľ iba občas. Títo ľudia sú s najväčšou pravdepodobnosťou THP pracovníci alebo ľudia na vyšších pracovných pozíciách vo firme. Ich výkony sa vyhodnocujú ročne.**

**Otázka č.8:** Dokáže zamestnávateľ adekvátne ohodnotiť Vaše zvýšené pracovné nasadenie?



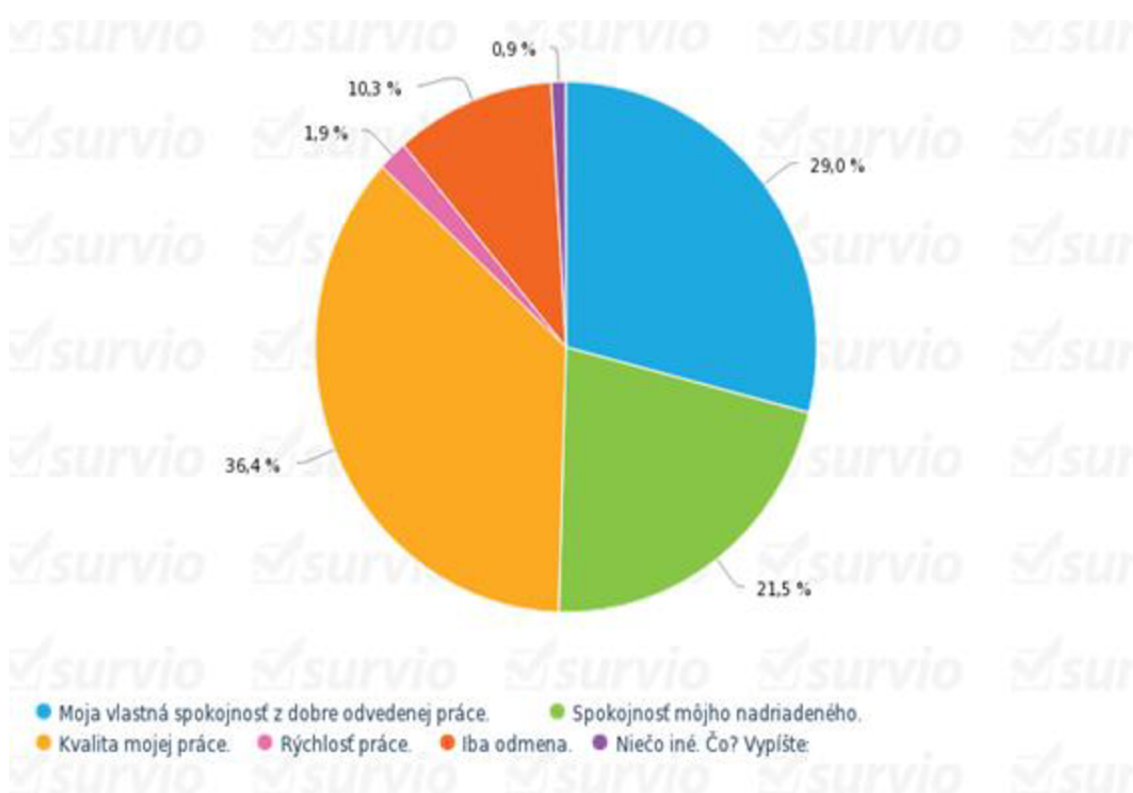
Obrázok č. 25 – Adekvátnosť ohodnotenia zvýšeného pracovného nasadenia

45,8 % respondentov tvrdí, že zamestnávateľ dokáže adekvátne ohodnotiť zvýšené pracovné nasadenie, ale nerobí to. 38,3 % respondentov si myslí, že zamestnávateľ dokáže adekvátne ohodnotiť zvýšené pracovné nasadenie. 15,9 % respondentov tvrdí, že zamestnávateľ vôbec nedokáže adekvátne ohodnotiť zvýšené pracovné nasadenie.

**Takmer polovica zamestnancov má pocit, že ich zvýšené pracovné nasadenie je zo strany zamestnávateľa nedocenené (zamestnávateľ ho vidí ale neocení ho).** Títo zamestnanci nemajú potom dôvod podávať zvýšené výkony, keďže si myslia, že zamestnávateľ ich neohodnotí nijako špeciálne. U tejto skupiny zamestnancov by sa určite dali zvýšiť pracovné výkony, musia však mať pocit, že ich zvýšenú snahu zamestnávateľ vidí a reálne ju aj ohodnotí (zvýši sa tým ich motivácia). **Viac ako tretina zamestnancov je naopak spokojná s ohodnotením zvýšeného pracovného nasadenie.** Táto skupina si myslí, že zamestnávateľ dokáže adekvátne ohodnotiť zvýšené pracovné nasadenie a aj to v praxi robí. **Najmenšiu skupinu (15,9 %) tvoria**

**zamestnanci, ktorí si myslia, že zamestnávateľ vôbec nedokáže adekvátne ohodnotiť ich zvýšené pracovné nasadenie.** Motivácia u tejto skupiny ľudí nie je optimálna. Dá sa predpokladať, že títo zamestnanci stagnujú vo svojich pracovných výkonoch. Na túto skupinu zamestnancov by sa firma mala taktiež zamerať, pretože u nich určite existuje určitá rezerva vo výkonnosti. Firma by zlepšenou motiváciou pre túto skupinu zamestnancov dosiahla zvýšené výkony a taktiež zlepšenie firemnej kultúry.

**Otázka č.9:** Čo je pre Vás pri práci prvoradé?



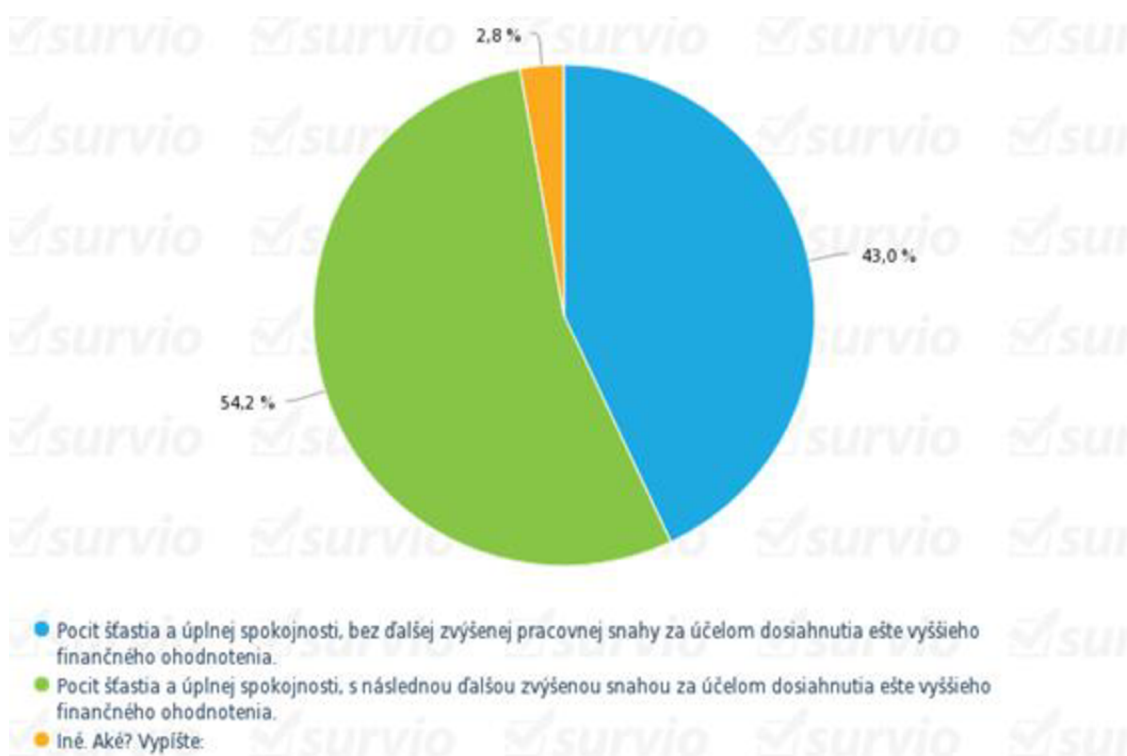
Obrázok č. 26 – Pracovná priorita

Pre 36,4 % respondentov je pracovnou prioritou kvalita práce. Pre 29 % respondentov je to vlastná spokojnosť z dobre odvedenej práce, pre 21,5 % je to spokojnosť nadriadeného a pre 10,3 % je to odmena.

**Výsledky ukazujú značnú rozdielnosť v pracovných prioritách.** Spôsobené je to odlišnými hodnotami zamestnancov, charakterom, pracovnou pozíciou, vekom atď. Pre firmu je však veľmi pozitívne, že pre viac ako tretinu zamestnancov je pracovnou

prioritou kvalita práce a pre 21,5 % je to spokojnosť nadriadeného. Pre viac ako štvrtinu zamestnancov je prvoradý dobrý pocit z odvedenej práce, čo je pre firmu taktiež pozitívne. Pre 10,3 % zamestnancov je priorita odmena (mzda, prémie, benefity, atď.).

**Otázka č.10:** Aké pocity vo Vás vzbudzuje/by vo Vás vzbudzovalo adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy?



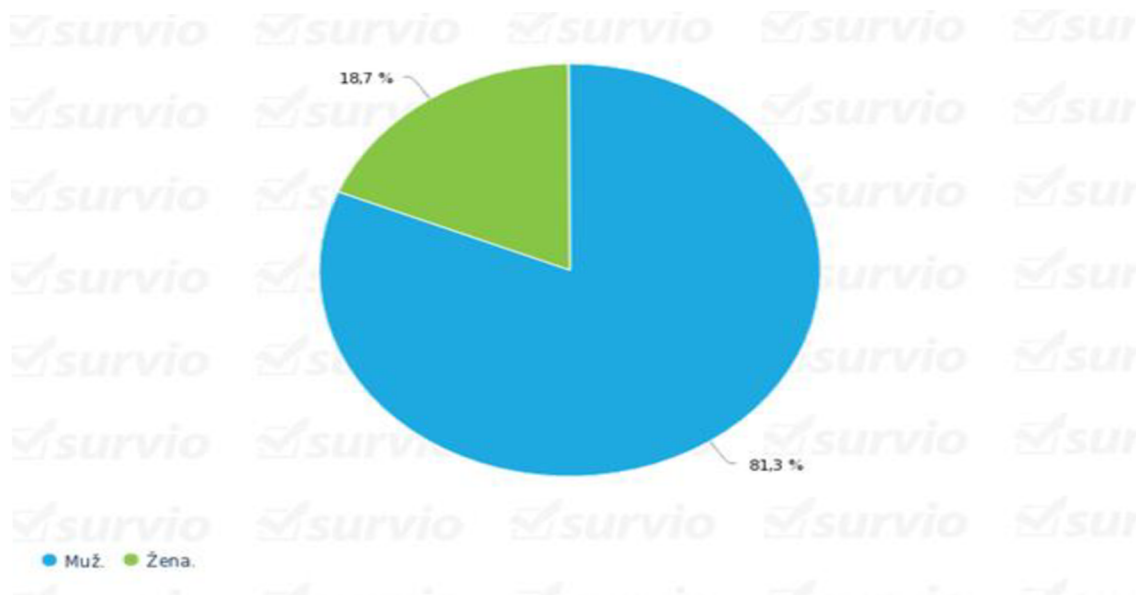
Obrázok č. 27 – Pocity zamestnancov po adekvátnom zvýšení mzdy

V 54,2 % respondentoch vzbudzuje adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy pocit šťastia a úplnej spokojnosti a následnú ďalšiu zvýšenú snahu za účelom dosiahnutia ešte vyššieho finančného ohodnotenia. V 43 % respondentoch vzbudzuje adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy pocit šťastia a úplnej spokojnosti bez ďalšej zvýšenej pracovnej snahy.

**Pre viac ako polovicu zamestnancov firmy pôsobí adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy motivujúco. Títo zamestnanci sa neuspokoja a snažia sa ďalej.** Takmer polovicu zamestnancov dokáže adekvátne

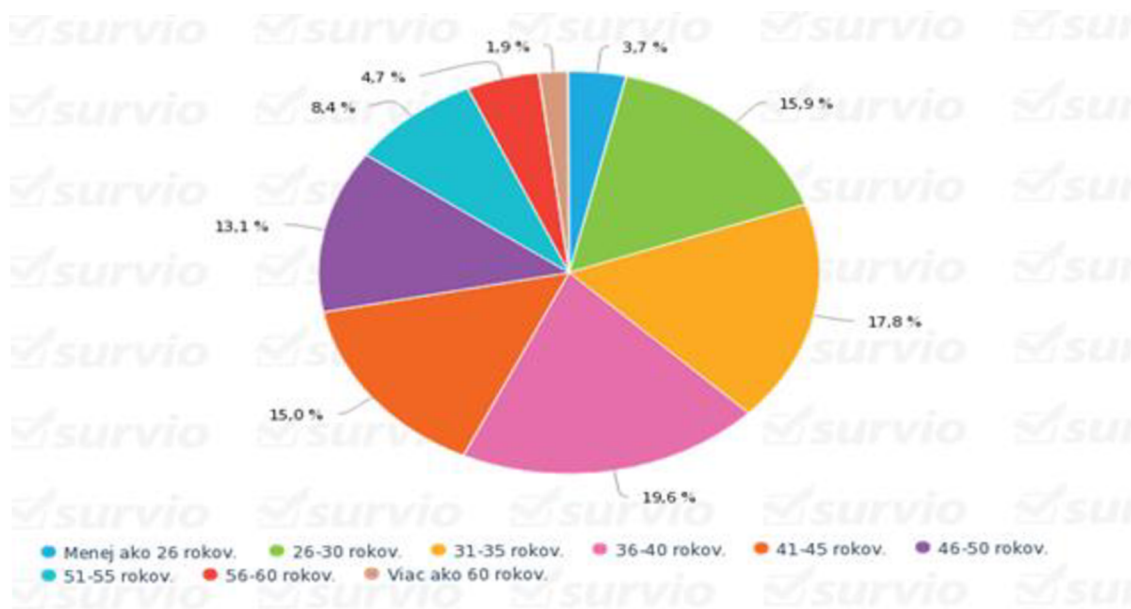
zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy uspokojí' natoľko, že v nich už nevzbudzuje ďalšiu zvýšenú snahu. Tento výsledok rozdeľuje zamestnancov firmy približne na dve polovice.

**Otázka č.11:** Aké je Vaše pohlavie?



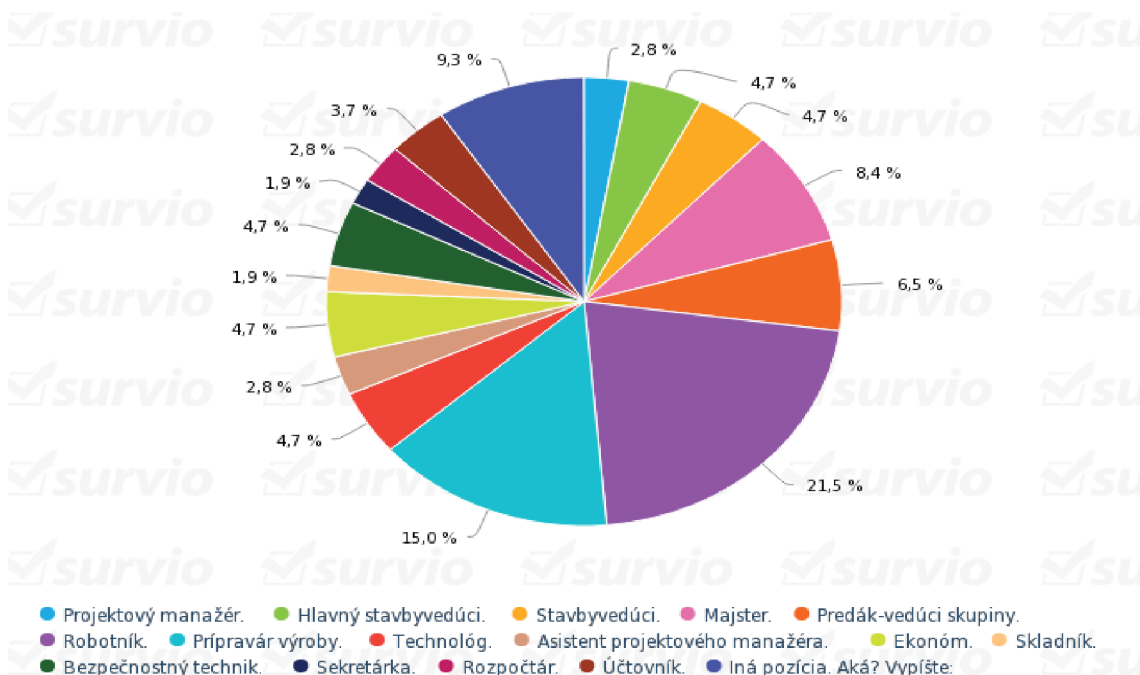
Obrázok č. 28 – Pohlavie

**Otázka č.12:** Aký je Váš vek?



Obrázok č. 29 – Vek

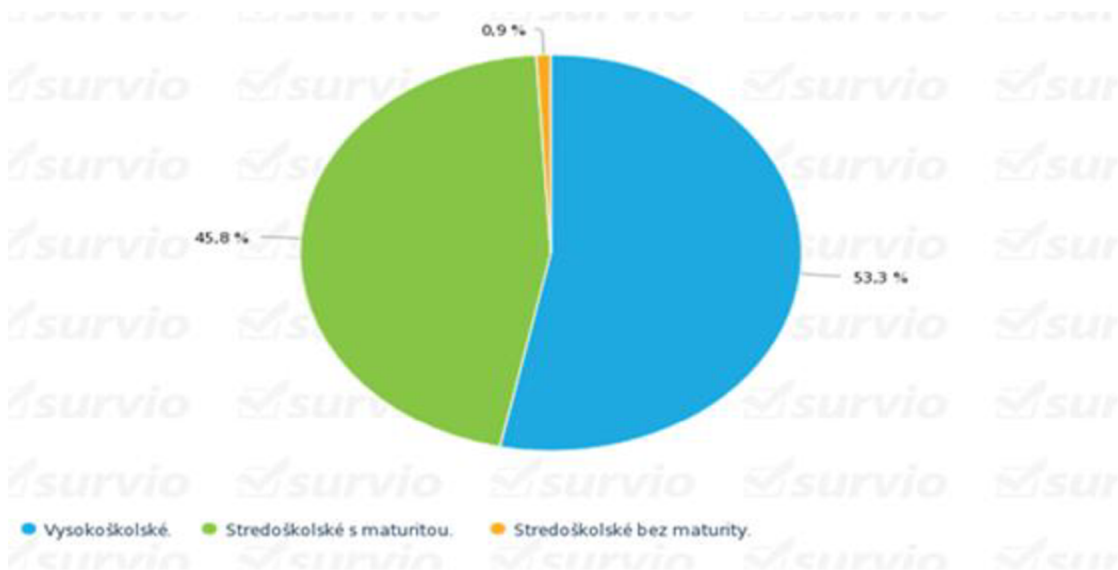
**Otázka č.13:** Aká je Vaša pracovná pozícia vo firme ?



Obrázok č. 30 – Pracovná pozícia

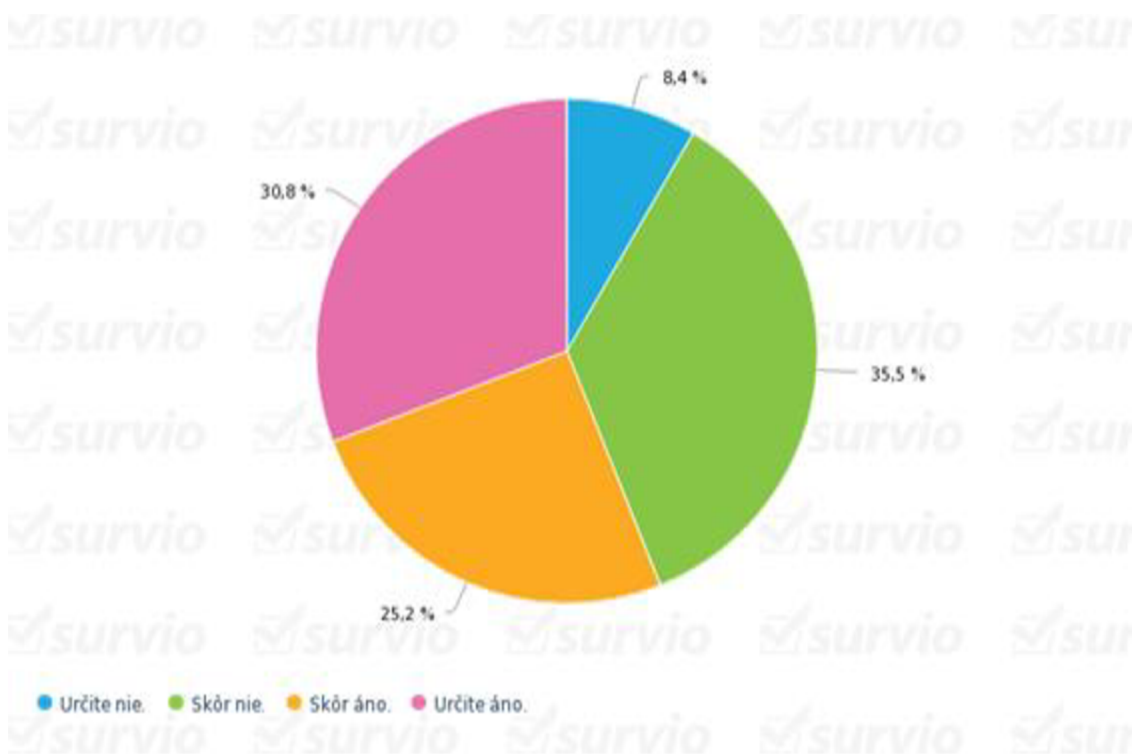
Iné pozície: referenti, personalisti, vedúci oddelení, technickí pracovníci, vedúci ponukových tímov.

**Otázka č.14:** Aké je Vaše doterajšie najvyššie dosiahnuté vzdelanie ?



Obrázok č. 31 – Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

**Otázka č.15:** Chceli by ste si doplniť Vaše doterajšie najvyššie dosiahnuté vzdelanie?



Obrázok č. 32 – Túžba po doplnení vzdelania

35,5 % respondentov si skôr nechce doplniť doterajšie najvyššie dosiahnuté vzdelanie. 30,8 % respondentov si určite chce doplniť doterajšie najvyššie dosiahnuté vzdelanie. 25,2 % respondentov si skôr chce doplniť vzdelanie a 8,4 % určite nie.

Z výsledkov vyplýva, že **viac ako polovica zamestnancov (56 %) by si chcela svoje doterajšie vzdelanie vylepšiť**. Dnešná doba vyžaduje, aby sa pracovníci neustále vzdelávali. Potreba jazykových a počítačových znalostí je veľká. Vývoj technológií je rýchly. Moderné technológie zamestnancom uľahčujú prácu a šetria čas. Zamestnanci však musia preukázať svoje schopnosti na ovládanie moderných technológií (napr. stroje – strojnicky preukaz). Vedúci pracovníci, projektanti, technici a majstri musia zas preukázať odbornú spôsobilosť. Odbornú spôsobilosť alebo strojnicky preukaz si musia zamestnanci periodicky obnovovať (napr. po 2,3,5,10 rokoch). V dnešnej dobe je priebežné dopĺňanie vzdelania nevyhnutnosť.

**Otázka č.16:** Ktojej možnosti by ste sa radi zúčastnili? (Môžete vybrať aj viac ako jednu možnosť.)



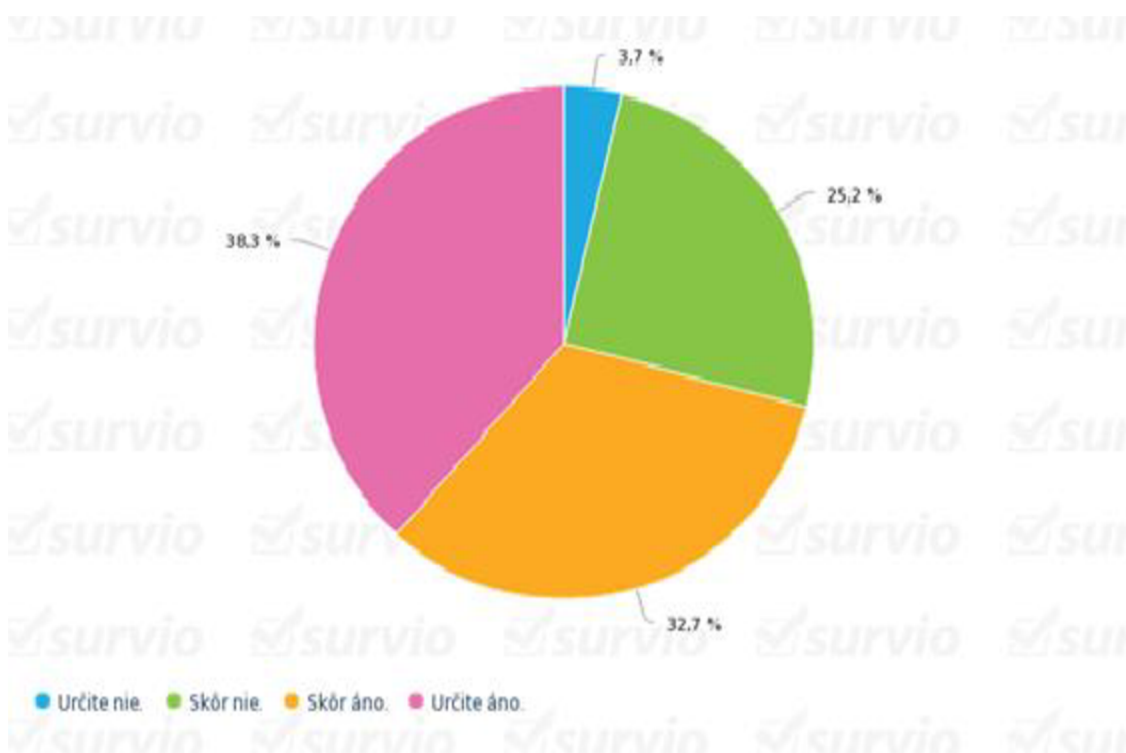
Obrázok č. 33 – Možnosti na doplnenie vzdelania

67,3 % respondentov by sa chcelo zúčastniť jazykového kurzu. 32,7 % respondentov by chcelo absolvovať kurz na moderný počítačový program. 25,2 % respondentov by chcelo absolvovať skúšku o odbornej spôsobilosti. 19,6 % respondentov by chcelo absolvovať štúdium na ďalšej vysokej škole.

**Najväčší záujem je o jazykové kurzy a počítačové programy.** Dnešná doba jednoznačne vyžaduje jazykové schopnosti a počítačovú gramotnosť. Znalosť cudzieho jazyka môže zamestnancom zabezpečiť lepšiu pracovnú pozíciu vo firme alebo zabezpečiť pracovné miesto na zahraničnej stavbe. Znalosť počítačových programov môže byť taktiež jeden z faktorov, ktoré môžu pôsobiť na lepšie finančné ohodnotenie pracovníka alebo získanie lepšej pracovnej pozície.



**Otázka č.17:** Túžite po povýšení/získaní vyššej pracovnej pozície vo firme?

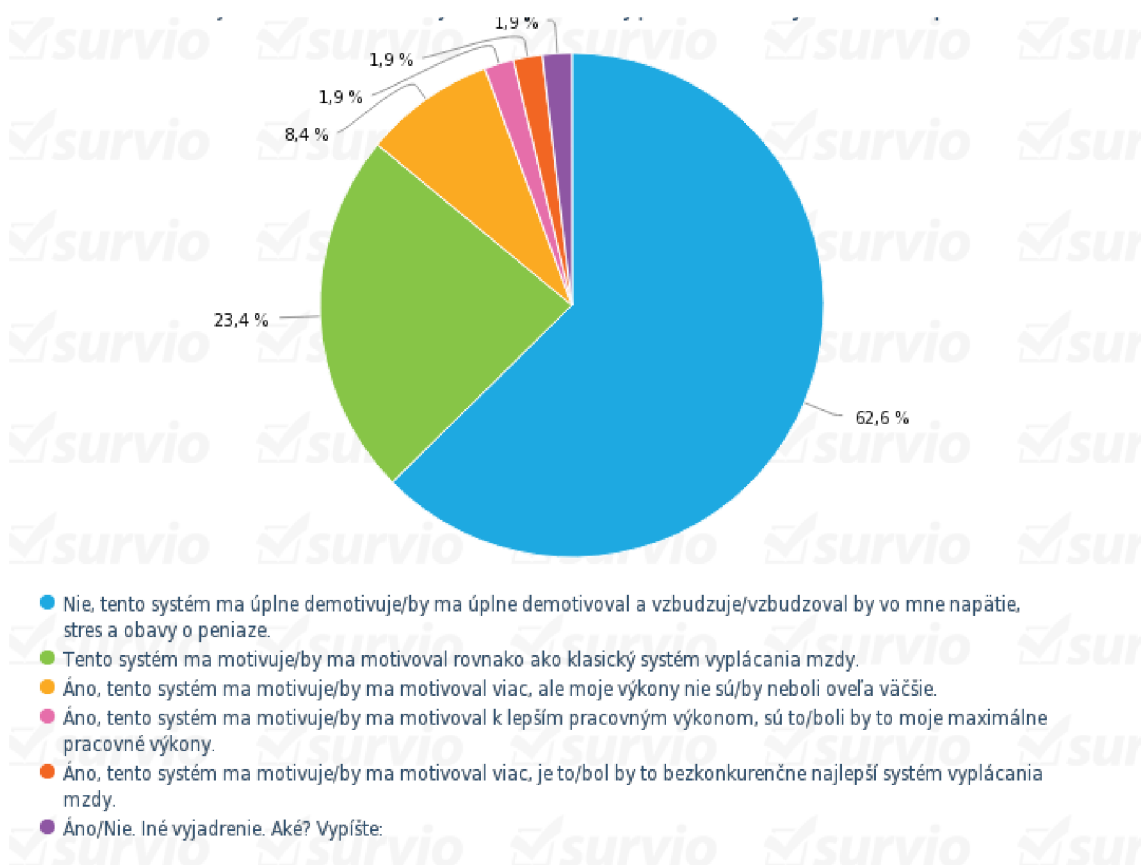


Obrázok č. 34 – Túžba po získaní vyššej pracovnej pozície

38,3 % respondentov by určite chcelo získať povýšenie vo firme. 32,7 % respondentov by taktiež potešilo povýšenie alebo získanie lepšej pracovnej pozície vo firme. 28,9 % respondentov nemá záujem o lepšiu pracovnú pozíciu alebo o povýšenie vo firme.

**Z výsledkov jednoznačne vyplýva, že 71 % zamestnancov má ambície vylepšiť si svoju doterajšiu pracovnú pozíciu vo firme.** Pre firmu je dôležitý poznatok, že má viac ako dve tretiny ambiciózných zamestnancov. **Podstatné pre firmu bude objaviť tých, ktorí na to skutočne majú, udržať si ich a dať im priestor na rozvoj.** Bude z toho profitovať firma, ale aj jednotlivec.

**Otázka č.18:** Motivuje Vás/Motivoval by Vás systém vyplácania mzdy 60/40 (60 % mesačne, 40 % ročne a po ukončení stavby) k lepším pracovným výkonom?

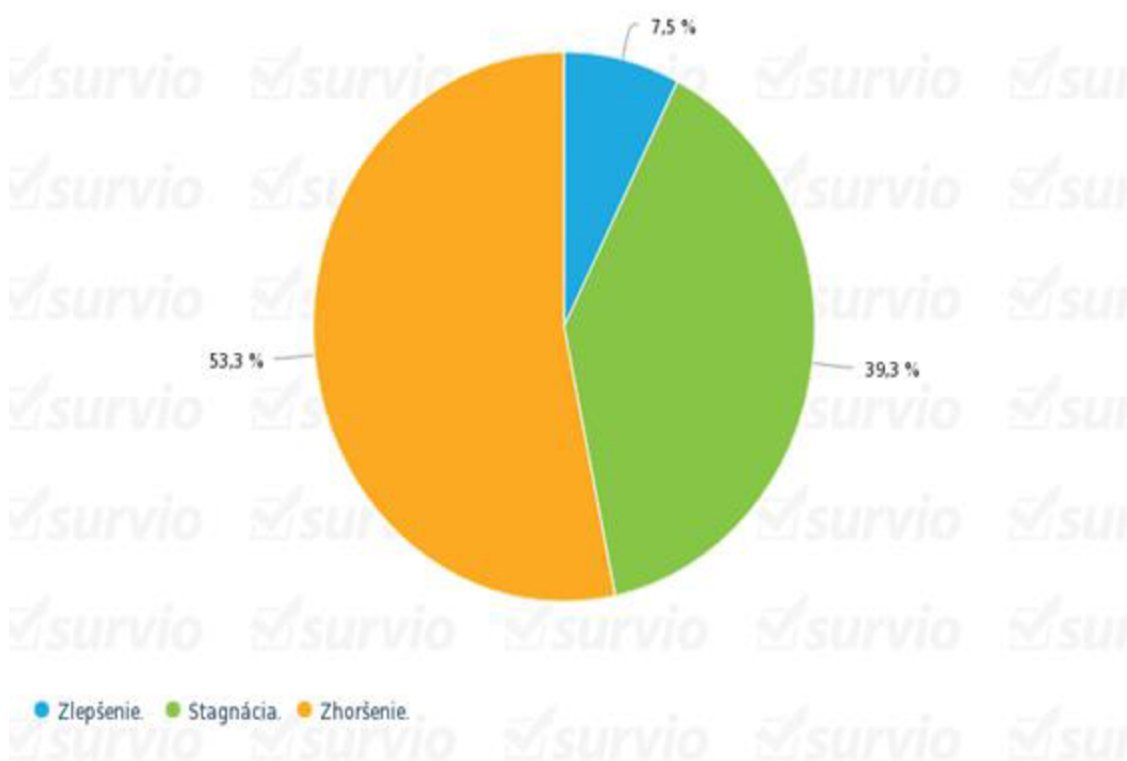


Obrázok č. 35 – Motivácia systému vyplácania mzdy 60/40 k lepším prac. výkonom

62,6 % respondentov systém vyplácania mzdy 60/40 demotivuje, vzbudzuje v nich napätie, stres a obavy o peniaze. 23,4 % respondentov tvrdí, že ich systém vyplácania mzdy 60/40 motivuje rovnako ako klasický systém vyplácania mzdy.

**Takmer dve tretiny zamestnancov má jednoznačne negatívny postoj ku systému vyplácania mzdy 60/40.** Vedenie firmy chce tento systém zaviesť kvôli zvýšeniu motivácie pracovníkov. Z výsledkov však vyplýva, že **tento systém by mal v praxi práve opačný efekt. Dve tretiny zamestnancov by to demotivovalo, báli by sa o svoje peniaze a boli by neustále v napätí.** Tento výsledok je pre vedenie firmy veľmi dôležitý a mal by byť určite zohľadnený pri konečnom rozhodovaní o zavedení nového systému vyplácania mzdy 60/40.

**Otázka č.19:** Čo sa deje/by sa dialo s atmosférou vo firme po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 (60 % mesačne, 40 % ročne a po ukončení stavby)?

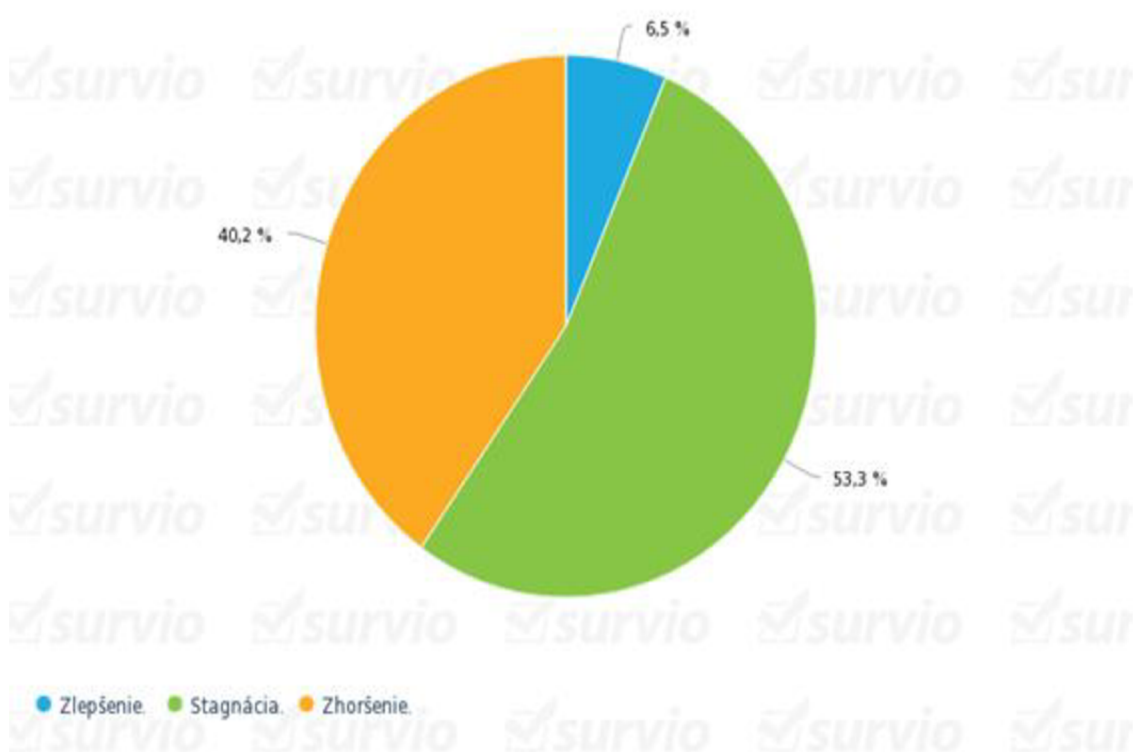


Obrázok č. 36 – Atmosféra vo firme po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40

53,3 % respondentov si myslí, že atmosféra vo firme by sa po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 zhoršila. 39,3 % respondentov tvrdí, že atmosféra bude stagnovať.

**Viac ako polovica zamestnancov si myslí, že nový systém vyplácania mzdy bude mať negatívny vplyv na atmosféru vo firme. Viac ako jedna tretina zamestnancov tvrdí, že zavedenie nového systému vyplácania mzdy 60/40 nebude mať vplyv na zmenu atmosféry vo firme. Z výsledkov je jasné, že firemná kultúra bude mať tendenciu slabnúť vplyvom zhoršujúcej a stagnujúcej atmosféry vo firme.**

**Otázka č.20:** Čo sa deje/by sa dialo so vzťahmi s nadriadenými po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 (60 % mesačne, 40 % ročne a po ukončení stavby)?

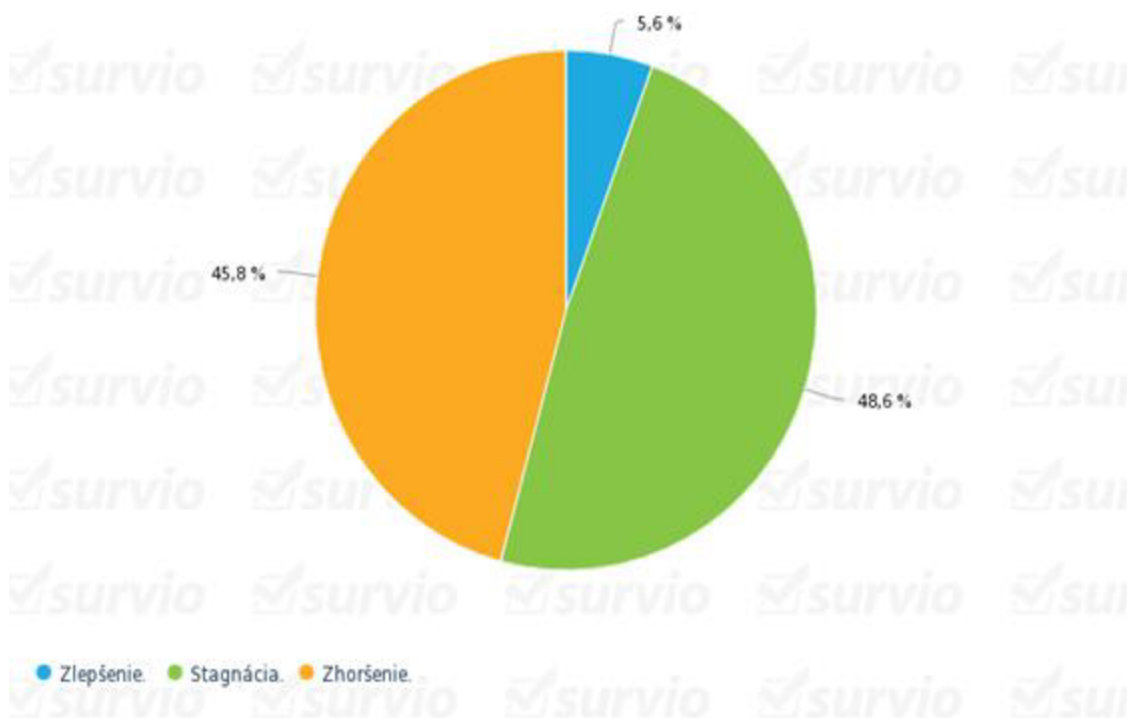


Obrázok č. 37 – Vzťahy s nadriadenými po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40

Podľa 53,3 % respondentov budú vzťahy s nadriadenými po zavedení nového systému vyplácania mzdy 60/40 stagnovať. 40,2 % respondentov si myslí, že vzťahy s nadriadenými sa vplyvom nového systému vyplácania mzdy 60/40 zhoršia.

Vzťahy s nadriadenými sú v pracovnom prostredí veľmi dôležité. V značnej miere ovplyvňuje motiváciu pracovníkov a firemnú kultúru. Dobré vzťahy s nadriadenými sú jedným zo základných pilierov silnej firemnej kultúry. **Nový systém vyplácania mzdy 60/40 by podľa výsledkov spôsobil stagnáciu a zhoršenie vzťahov s nadriadenými pracovníkmi. Stagnujúce a zhoršujúce sa vzťahy s nadriadenými majú negatívny vplyv na firemnú kultúru (slabnutie).**

**Otázka č.21:** Čo sa deje/by sa dialo so vzťahmi medzi kolegami po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 (60 % mesačne, 40 % ročne a po ukončení stavby)?

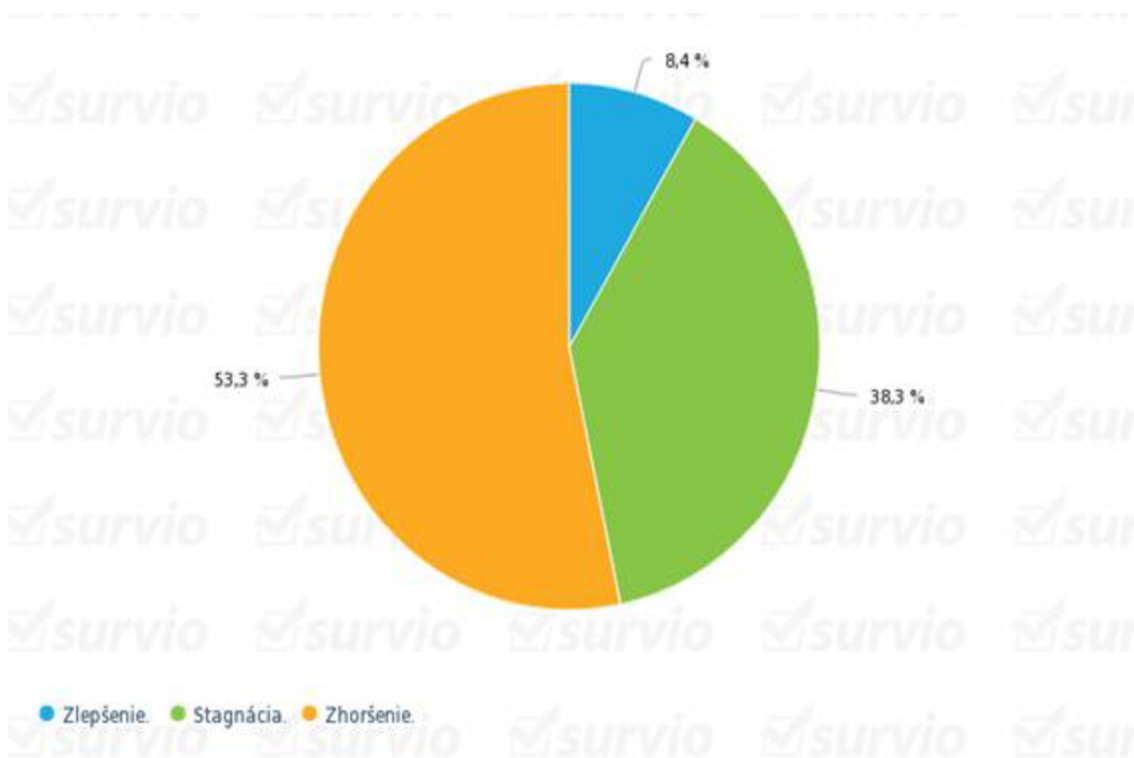


Obrázok č. 38 – Vzťahy medzi kolegami po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40

48,6 % respondentov si myslí, že vzťahy medzi kolegami budú po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 stagnovať. 45,8 % respondentov tvrdí, že vzťahy medzi kolegami sa po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 zhoršia.

Dobré vzťahy medzi kolegami na pracovisku sú základom pre odvádzanie kvalitných pracovných výkonov, vysokú mieru motivácie a hlavne pre silnú firemnú kultúru. **Nový systém vyplácania mzdy 60/40 by podľa výsledkov spôsobil stagnáciu a zhoršenie vzťahov medzi kolegami, čo by malo negatívny vplyv na kvalitu pracovných výkonov, motiváciu a hlavne na firemnú kultúru.**

**Otázka č.22:** Čo sa deje/by sa dialo s materiálnym vybavením vo firme po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 (60 % mesačne, 40 % ročne a po ukončení stavby)?

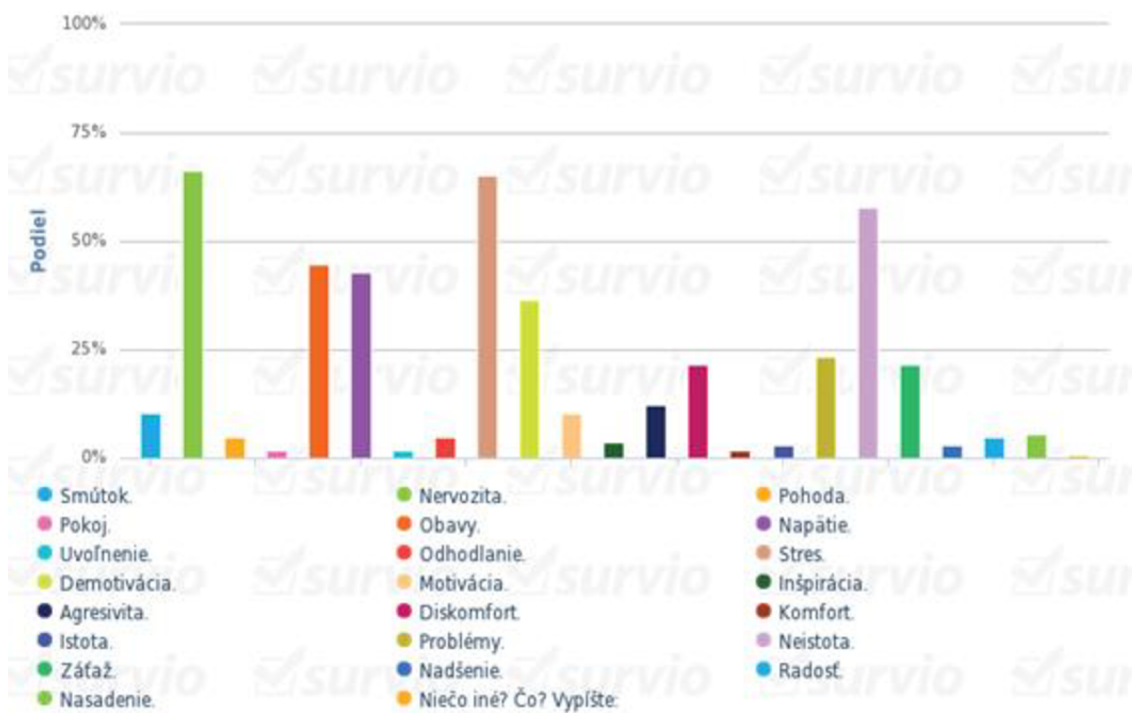


Obrázok č. 39 – Materiálne vybavenie po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40

53,3 % respondentov si myslí, že materiálne vybavenie by sa po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 zhoršilo. 38,3 % respondentov tvrdí, že materiálne vybavenie by po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 stagnovalo.

Materiálne vybavenie je v súčasnosti v rôznych oblastiach vo firme na vysokej alebo nadpriemernej úrovni. **Po zavedení nového systému vyplácania mzdy 60/40 by sa podľa výsledkov materiálne vybavenie vo firme zhoršilo, prípadne by stagnovalo. Zhoršujúce sa materiálne vybavenie má vplyv na slabnutie firemnej kultúry.**

**Otázka č.23:** Ktoré črty priniesol/by priniesol podľa Vás systém vyplácania mzdy 60/40?(Môžete vybrať aj viac ako jednu možnosť.)

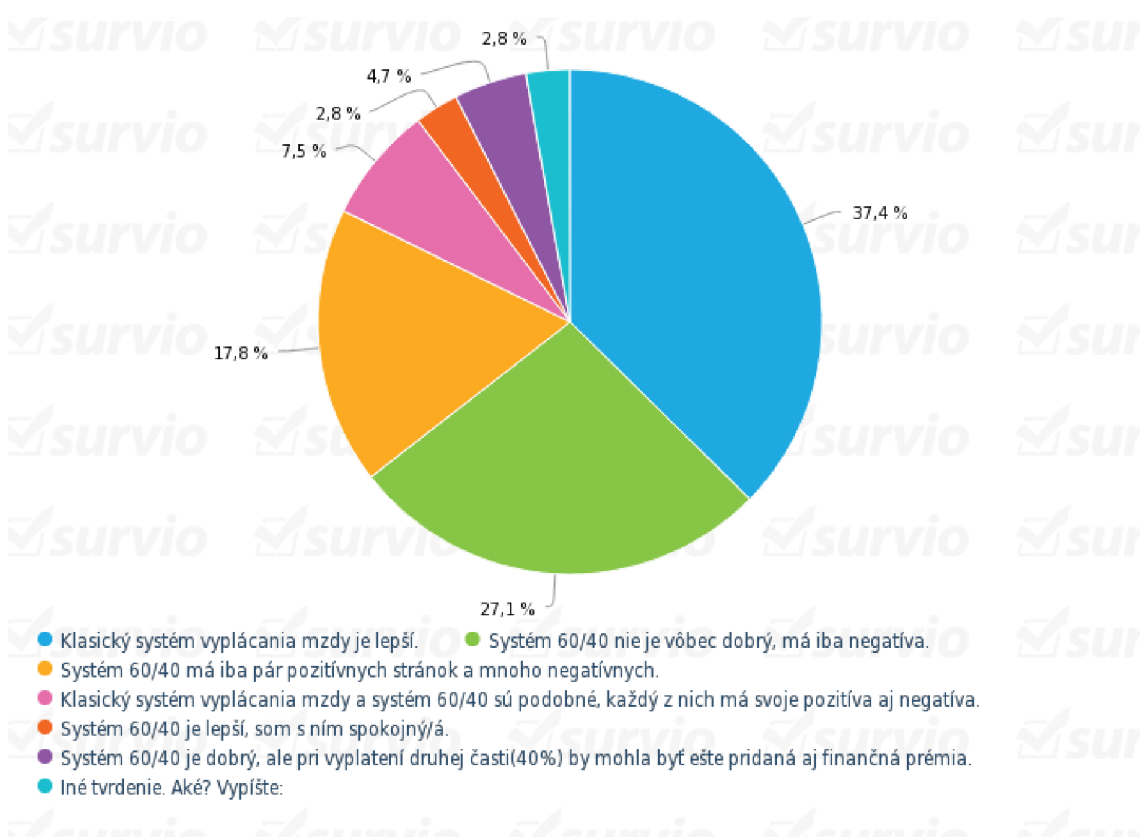


Obrázok č. 40 – Črty, ktoré prináša systém vyplácania mzdy 60/40

66,4 % respondentov uviedlo, že nový systém vyplácania mzdy 60/40 by do firmy vniesol **nervozitu**. 65,4 % respondentov si myslí, že tento systém prinesie do firmy **stres**. 57,9 % respondentov uviedlo **neistotu**, 44,9 % **obavy**, 43 % **napätie** a 36,4 % **demotiváciu**.

**Výsledky ukazujú negatívne názory zamestnancov firmy na nový systém vyplácania mzdy 60/40. Zamestnanci firmy uviedli na prvých šiestich miestach iba negatívne vlastnosti, ktoré by podľa nich priniesol systém vyplácania mzdy 60/40. Črty, ktoré vstúpia do firmy po zavedení nového systému vyplácania mzdy 60/40 sú podľa zamestnancov nervozita, stres, neistota, obavy, napätie a demotivácia. Pre firmu je tento výsledok jasným signálom, že motivácia a firemná kultúra by sa vďaka zavedeniu systému vyplácania mzdy 60/40 uberali zlým smerom. Firme určite na základe týchto výsledkov neodporúčam zavedenie systému vyplácania mzdy 60/40.**

**Otázka č.24:** Ktoré z tvrdení najlepšie vystihuje Váš názor na systém vyplácania mzdy 60/40 (60 % mesačne, 40 % ročne a po ukončení stavby) ?



Obrázok č. 41 – Názor na systém vyplácania mzdy 60/40

37,4 % respondentov si myslí, že klasický systém vyplácania mzdy je lepší ako systém 60/40. 27,1 % respondentov uviedlo, že systém 60/40 má podľa nich iba negatívne vlastnosti. 17,8 % respondentov uviedlo, že systém vyplácania mzdy 60/40 má iba pár pozitívnych vlastností, ale mnoho negatívnych.

Výsledky opäť ukazujú jednoznačný postoj zamestnancov ku zavedeniu nového systému vyplácania mzdy 60/40. Pre firmu je informácia o mienke zamestnancov veľmi dôležitá a môže na jej základe predpovedať, čo by sa dialo po reálnom zavedení tohto systému do praxe. **Firme jednoznačne neodporúčam zavedenie systému vyplácania mzdy 60/40!**



## 4 Čiastočné závery a odporúčania

### 4.1 Overenie hypotéz

Na základe výsledkov z dotazníka, ktorý som rozposlal zamestnancom firmy HOCHTIEF CZ a.s. overujem pravdivosť štyroch hypotéz. Odoslal som celkovo 945 dotazníkov. Vrátilo sa mi 107 dotazníkov. Návratnosť je 11%.

- 1) **Nadmerným šetrením finančných zdrojov v rôznych oblastiach firma stráca silnú firemnú kultúru, čo vedie k zníženiu výkonnosti a ku slabej konkurencieschopnosti firmy.**

**Hypotéza č. 1 sa čiastočne potvrdila.** V dotazníku sa jej týkali otázky 1 – 5. Výsledky ukazujú, že firma nadmerne šetrí na mzdách zamestnancov. Ďalej na automobiloch, školeniach a telefónoch (t.j. na vybavení zamestnancov a ich ďalšom vzdelávaní). 69,2 % respondentov odpovedalo, že nadmerné šetrenie v týchto oblastiach mierne zhoršuje atmosféru a vzťahy vo firme. Z toho vyplýva, že firma vplyvom nadmerného šetrenia stráca silnú firemnú kultúru. 53,3 % respondentov tvrdí, že ich pracovné výkony sa vplyvom šetrenia mierne znižujú, čo taktiež potvrdzuje hypotézu č. 1. Podmienky, ktoré firma poskytuje zamestnancom sú pre 51,4 % respondentov dostačujúce pre podávanie kvalitných pracovných výkonov, nie však maximálnych. 46,7 % respondentov uviedlo, že firma môže so svojou finančnou stratégiou konkurovať niektorým silným firmám, 40,2 % respondentov tvrdí, že všetkým silným konkurenčným firmám. Aj napriek nadmernému šetreniu na mzdách, vybavení a vzdelávaní si zamestnanci myslia, že firma je na trhu (relatívne) konkurencieschopná (vzhľadom k tomu, že konkurenti sú najväčšie stavebné firmy na českom trhu). Tento poznatok čiastočne vyvracia hypotézu č.1 .

- 2) **Adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy motivuje pracovníkov ešte k ďalšiemu zvýšeniu pracovného nasadenia a kvality práce.**

**Hypotéza č. 2 sa potvrdila.** V dotazníku sa jej týkali otázky 6 – 10. 54,2 % respondentov uviedlo, že ak ich zamestnávateľ dokáže adekvátne ohodnotiť vzbudí to

v nich ešte ďalšiu zvýšenú pracovnú snahu. Zvýšenie platu je pre 49,5 % respondentov veľmi motivujúce, ale nie je najdôležitejšie. Pre 24,3 % respondentov je zvýšenie mzdy najväčší motivačný faktor a 24,3 % respondentov motivuje zvýšenie mzdy rovnako, ako iné zamestnanecké výhody. 62,6 % respondentov tvrdí, že ich pracovné výkony zamestnávateľ pravidelne a poctivo sleduje.

**3) Zamestnancov firmy motivuje zvýšenie vzdelania za účelom získania lepšej pracovnej pozície alebo povýšenia vo firme.**

**Hypotéza č. 3 sa potvrdila.** V dotazníku sa jej týkali otázky 11 – 17. 67,3 % respondentov má záujem o jazykový kurz, 32,7 % o kurz na počítačový program, 25,2 % o skúšku odbornej spôsobilosti a 19,6 % o štúdium na ďalšej vysokej škole. 71 % respondentov má ambície vylepšiť si svoju doterajšiu pracovnú pozíciu vo firme.

**4) Systém vyplácania mzdy 60/40 vzbudzuje v zamestnancoch obavy, napätie, stres, demotivuje ich a narúša firemnú kultúru.**

**Hypotéza č. 4 sa potvrdila.** V dotazníku sa jej týkali otázky 18 – 24. 62,6% respondentov tvrdí, že systém vyplácania mzdy 60/40 v nich vzbudzuje obavy, napätie, stres a demotivuje ich. Systém 60/40 by podľa respondentov priniesol najčastejšie nervozitu, stres, neistotu, obavy, napätie a demotiváciu. 53,3 % respondentov si myslí, že atmosféra vo firme by sa po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 zhoršila. Podľa 53,3 % respondentov by vzťahy s nadriadenými po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 stagnovali a 40,2 % respondentov si myslí, že by sa zhoršili. Podľa 48,6 % respondentov by vzťahy medzi kolegami po zavedení systému vyplácania mzdy 60/40 stagnovali a 45,8 % respondentov si myslí, že by sa zhoršili. 37,4% respondentov tvrdí, že klasický systém vyplácania mzdy je lepší ako systém 60/40. 27,1% respondentov uviedlo, že systém 60/40 má podľa nich iba negatívne vlastnosti. 17,8 % respondentov uviedlo, že systém vyplácania mzdy 60/40 má iba pár pozitívnych vlastností, ale mnoho negatívnych.

## 4.2 Zhrnutie výsledkov a odporúčania

Vzhľadom k výsledkom som stanovil svoje vlastné (subjektívne) odporúčania. Vedeniu firmy odporúčam väčšie investície do svojich zamestnancov (mzdy, vzdelanie, zamestnanecké výhody). Tieto zvýšené investície sa firme časom vrátia v podobe vyšších pracovných výkonov zamestnancov, spôsobených zvýšenou motiváciou a silnejšou firemnou kultúrou.

Firme odporúčam pokračovať v poctivom sledovaní pracovných výkonov svojich zamestnancov. Tieto pracovné výkony by mali byť adekvátne ohodnotené, pretože vo firme je viac ako polovica zamestnancov schopná (a ochotná) ešte zvýšiť svoju výkonnosť po spravodlivom a adekvátnom ohodnotení ich pracovnej snahy a nasadenia.

Firma disponuje veľkým množstvom ambiciózných zamestnancov, ktorí by si chceli zvýšiť ich doterajšie postavenie vo firme. Títo zamestnanci sa chcú vzdelávať a zvyšovať svoju kvalifikáciu. Úlohou vedenia firmy je vybrať (nájsť) schopných jedincov, ktorí majú reálne predpoklady posúvať sa vo svojom vzdelaní a pracovnom postavení dopredu. Do týchto ľudí je potrebné investovať finančné prostriedky a vytvoriť im optimálne podmienky pre rast. Títo zamestnanci to firme svojimi výkonmi a reprezentovaním určite v budúcnosti niekoľkonásobne vrátia.

Firma plánuje zaviesť systém vyplácania mzdy 60/40. Vzhľadom k výsledkom, ktoré som zistil firme vôbec neodporúčam tento systém reálne zavádzať. Zavedenie tohto systému môže firme výrazne uškodiť. Firme odporúčam buď zostať pri klasickom systéme vyplácania mzdy, alebo zmeniť pomer z 60/40 na 60/50 alebo na 80/40, čím by samozrejme došlo ku zvýšeniu mzdy. Myslím si, že práve zvýšená mzda môže zamestnancov presvedčiť aby pristúpili na nový systém vyplácania mzdy. V novom systéme by teda mali motiváciu, že môžu v najlepšom možnom prípade zarobiť viac. Pri systéme vyplácania mzdy s pomerom 60/40 môžu zamestnanci firmy v najlepšom možnom prípade získať svojich 100% mzdy. Tento fakt na nich nepôsobí motivujúco, ale vyvoláva v nich strach. Mojm záverečným odporúčaním je, že ak sa mzdy zamestnancov vo firme budú nejakým pomerom deliť, druhá časť by mala byť vyplácaná po kratšej dobe, ako jeden rok. U zamestnancov s nižším príjmom navrhujem dobu tri mesiace.

## 5 ZÁVER

Vo svojej bakalárskej práci som sa zaoberal motiváciou a firemnou kultúrou v stavebnom podniku z troch dôvodov. Prvý dôvod je ten, že problematika motivácie ma veľmi zaujíma a venujem sa jej aj vo svojom voľnom čase. Druhý dôvod je ten, že som chcel stavebnej firme HOCHTIEF CZ a.s. pomôcť vyriešiť problémy, ktoré sa týkajú tejto oblasti a vylepšiť jej aktuálnu situáciu. Tretí dôvod je ten, že problematike motivácie a firemnej kultúry nie je v dnešnej dobe prikladaná adekvátne váha. Najpodstatnejšie je pre väčšinu stavebných firiem minimalizácia nákladov a maximalizácia zisku. Vedeniu firmy chcem svojím výskumom ukázať, že aj kvalitná motivácia a silná firemná kultúra môžu pomôcť firme dosiahnuť tieto výsledky a okrem toho aj ďalšie pozitívne veci, týkajúce sa hlavne ľudských zdrojov (dobrá atmosféra, priateľské vzťahy, atď.).

V teoretickej časti som sa venoval teórií stavebného podniku, motivácie a firemnej kultúry. V tejto časti som sa snažil zhrnúť najpodstatnejšie fakty z jednotlivých oblastí.

Praktickú časť som začal stanovením štyroch hypotéz. Pokračoval som charakteristikou firmy HOCHTIEF CZ a.s., v ktorej som sa zameril na základné informácie o firme, históriu firmy, portfólio služieb, management, organizačnú štruktúru a ekonomické ukazovatele. Následne som prešiel k vyhodnoteniu dotazníka, ktorý som rozposlal zamestnancom firmy. Odoslal som celkovo 945 dotazníkov, vrátilo sa mi 107 dotazníkov. Návratnosť je 11 %. Na vytvorenie dotazníka a vyhodnotenie výsledkov som použil internetovú stránku [www.survio.com](http://www.survio.com). Výsledky mi ukázali, že firma nadmerne šetrí na svojich zamestnancoch (mzdy, benefity a vzdelávanie zamestnancov). Nadmerné šetrenie má negatívny vplyv na atmosféru, vzťahy a výkony zamestnancov. Aj napriek nadmernému šetreniu si však zamestnanci myslia, že firma HOCHTIEF CZ a.s. je na trhu konkurencieschopná. Ďalšou dôležitou informáciou, ktorú som zistil je to, že adekvátne zvýšenie mzdy za dobre odvedenú prácu a za pracovné úspechy motivuje pracovníkov ešte k ďalšiemu zvýšeniu pracovného nasadenia a kvality práce. Ďalším dôležitým faktom je, že firma disponuje veľkým množstvom ambiciózných zamestnancov, ktorí by si chceli zvýšiť ich doterajšie najvyššie dosiahnuté vzdelanie a taktiež postavenie vo firme. Zamestnanci firmy majú veľký záujem o jazykové kurzy a kurzy na počítačové programy. Posledný významný poznatok vyplývajúci z môjho

výskumu je ten, že zavedenie nového systému vyplácania mzdy 60/40, nepôsobí na zamestnancov firmy motivujúco. Od zamestnancov firmy je naň iba negatívna odozva. Výsledky z dotazníka som predostrel dvom zamestnancom firmy, s ktorými som urobil rozhovory. V rozhovoroch ma zaujímali hlavne ich názory na výsledky a taktiež návrhy na vyriešenie problémových situácií. Rozhovory sa nachádzajú v prílohách. Na záver som vytvoril svoje subjektívne odporúčania, ktorými chcem firme HOCHTIEF CZ a.s. pomôcť ku zlepšeniu situácie týkajúcej sa motivácie a firemnej kultúry.

Myslím si, že svojou bakalárskou prácou som splnil cieľ, s ktorým som do nej vstupoval. Išlo mi o zmapovanie súčasnej situácie týkajúcej sa motivácie a firemnej kultúry vo firme HOCHTIEF CZ a.s. a o objavenie oblastí a tém, v ktorých je potrebné zlepšenie. Následne som chcel firme pomôcť subjektívnymi odporúčaniami, ktoré boli podložené výsledkami výskumu. Dúfam, že svojou bakalárskou prácou prispejem ku zlepšeniu situácie týkajúcej sa motivácie a firemnej kultúry vo firme HOCHTIEF CZ a.s..

## 6 ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
- [2] BERRYOVÁ, M. Lilly. *Psychológia v práci*. 2. vyd. Bratislava: Ikar, a.s., 2009. 693 s. ISBN 978-80-551-1842-0
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [4] *HOCHTIEF* [online]. 2015, [cit: 2016-05-19]. Dostupné z <<http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz>>.
- [5] KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

- [7] LINKESCHOVÁ, Dana. *K Otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- [9] PFEIFER Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, a.s., 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
- [10] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9
- [11] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [12] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8
- [13] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7

## 7 ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Proces uspokojovania potrieb .....	15
Obrázok č. 2: Maslowova pyramída potrieb .....	18
Obrázok č. 3: Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu .....	21
Obrázok č. 4: Úrovne podnikovej kultúry (E. H. Schein) .....	28
Obrázok č. 5: Štruktúra podnikovej kultúry podľa Hofstedeho .....	30
Obrázok č. 6: Prvky organizačnej kultúry podľa Pfeifera a Umlafovej .....	30
Obrázok č. 7: Kultúra moci .....	35

Obrázok č. 8: Kultúra rolí .....	36
Obrázok č. 9: Kultúra úloh .....	37
Obrázok č. 10: Kultúra osôb .....	37
Obrázok č. 11: Typológia podnikovej kultúry podľa F. Trompenaarsa .....	38
Obrázok č. 12: Typol. podnik. kultúry podľa T. E. Deal a A. A. Kennedyho ...	39
Obrázok č. 13: Typológia R. E. Quinna a jeho spolupracovníkov .....	42
Obrázok č. 14: Organizačná štruktúra firmy HOCHTIEF CZ a.s.....	48
Obrázok č. 15: Hlavné ekonomické ukazovatele za rok 2014 (v mil. Kč) .....	49
Obrázok č. 16: Hlavné ekonomické ukazovatele za rok 2013 (v mil. Kč) .....	49
Obrázok č. 17: Hlavné ekonomické ukazovatele za rok 2012 (v mil. Kč) .....	50
Obrázok č. 18: Nadmerné šetrenie vo firme .....	51
Obrázok č. 19: Vplyv šetrenia na vzťahy a atmosféru vo firme .....	52
Obrázok č. 20: Vplyv šetrenia na pracovné výkony .....	53
Obrázok č. 21: Podmienky vo firme .....	54
Obrázok č. 22: Konkurencieschopnosť firmy ovplyv. jej finanč. stratégiou .....	55
Obrázok č. 23: Zvýšenie mzdy ako motivačný faktor .....	56
Obrázok č. 24: Sledovanosť pracovných výkonov zamestnávateľom .....	57
Obrázok č. 25: Adekvátnosť ohodnotenia zvýšeného pracovného nasadenia .....	58
Obrázok č. 26: Pracovná priorita .....	59
Obrázok č. 27: Pocity zamestnancov po adekvátnom zvýšení mzdy .....	60
Obrázok č. 28: Pohlavie .....	61
Obrázok č. 29: Vek .....	61

Obrázok č. 30: Pracovná pozícia.....	62
Obrázok č. 31: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.....	62
Obrázok č. 32: Túžba po doplnení vzdelania .....	63
Obrázok č. 33: Možnosti na doplnenie vzdelania .....	64
Obrázok č. 34: Túžba po získaní vyššej pracovnej pozície .....	65
Obrázok č. 35: Motivácia syst. vyplác. mzdy 60/40 k lepším prac. výkonom .....	66
Obrázok č. 36: Atmosféra vo firme po zavedení syst. vyplácania mzdy 60/40 ...	67
Obrázok č. 37: Vzťahy s nadriadenými po zavedení syst. vyplác. mzdy 60/40 ...	68
Obrázok č. 38: Vzťahy medzi koleg. po zavedení syst. vyplác. mzdy 60/40 .....	69
Obrázok č. 39: Materiálne vybavenie po zavedení syst. vyplác. mzdy 60/40 .....	70
Obrázok č. 40: Črty, ktoré prináša systém vyplácania mzdy 60/40.....	71
Obrázok č. 41: Názor na systém vyplácania mzdy 60/40 .....	72

## **8 ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: Rozhovory so zamestnancami firmy HOCHTIEF CZ a.s.

Príloha č. 2: Dotazník